

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞLARI,  
İŞ YAŞAMI KALİTESİ VE ÖĞRETMEN  
PERFORMANSININ ÖĞRENCİ AÇISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Fatih BEKTAŞ**

**Doktora Tezi**

**Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**

**Yrd. Doç. Dr. Durdağı AKAN**

**Prof. Dr. Selahattin TURAN**

**2013**

**Her Hakkı Saklıdır**

T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI**

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞLARI, İŞ YAŞAMI KALİTESİ  
VE ÖĞRETMEN PERFORMANSININ ÖĞRENCİ AÇISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ

(An Evaluation of School Managers' Behaviours, Quality of Work Life and  
Teachers' Performances in terms of Students)

DOKTORA TEZİ

**Fatih BEKTAŞ**

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Durdağı AKAN

Ortak Danışman  
Prof. Dr. Selahattin TURAN

**ERZURUM  
2013**

## KABUL VE ONAY

Yrd. Doç. Dr. Durdağı AKAN ve Prof. Dr. Selahattin TURAN danışmanlığında, Fatih BEKTAŞ tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Davranışları, İş Yaşamı Kalitesi ve Öğretmen Performansının Öğrenci Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı çalışma 21/03/2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof.Dr. Remzi Yavaş KINCAL

İmza:

Danışman : Yrd.Doç.Dr. Durdağı AKAN

İmza:

2. Danışman : Prof.Dr. Selahattin TURAN

İmza:

Jüri Üyesi : Doç.Dr. Engin KARADAĞ

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç.Dr. Şükrü ADA

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Ahmet AYIK

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç.Dr. Ahmet NALÇACI

İmza:

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

17-04-2013

Prof. Dr. H.Ahmet KIRKKILIÇ

Enstitü Müdürü



## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum “Okul Yöneticilerinin Davranışları, İş Yaşamı Kalitesi ve Öğretmen Performansının Öğrenci Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

21/03/2013

Fatih BÉKTAŞ

## ÖZET

### DOKTORA TEZİ

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞLARI, İŞ YAŞAMI KALİTESİ VE ÖĞRETMEN PERFORMANSININ ÖĞRENCİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

**Fatih BEKTAŞ**

**2013, 146 sayfa**

İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansının öğrenci açısından sonuçlarını incelemeyi amaçlayan bu çalışmada nitel ve nicel modellerin bir arada kullanıldığı karma yöntemlerden keşfedici desen kullanılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubu, iki farklı şekilde oluşturulmuştur. Araştırmanın nitel verilerini elde etmek için amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği ile belirlenen 30 öğretmen, nicel verileri elde etmek için maksimum çeşitlilik tekniği ile belirlenen 426 öğretmen çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları katılımcılar tarafından repertory grid tekniği temel alınarak oluşturulmuştur. Veri toplama aracının geçerlik ve güvenirliği araştırmacı tarafından yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile belirlenmiştir. Verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, pearson çarpım momentler korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci nitelikleri için katılımcılar tarafından üretilen toplan 1200 kavram, yönetici davranışları 14, iş yaşamı kalitesi 12, öğretmen performansı 14 ve öğrenci nitelikleri için 16 kategori altında toplanmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci nitelikleri arasındaki ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin davranışlarının ve öğretmen performansının öğrenci niteliklerini tek başlarına doğrudan yordama gücüne sahip olduğu, iş yaşamı kalitesinin ise tek başına öğrenci niteliklerini anlamlı düzeyde yordamadığı saptanmıştır. Ancak iş yaşamı kalitesi, okul yöneticilerinin davranışları ile birlikte değerlendirildiğinde öğrenci niteliklerini anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte okul yöneticilerinin davranışlarının birlikte değerlendirildiği diğer tüm durumlarda öğrenci niteliklerini yordama düzeyini artırdığı sonucu elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticisi, öğrenci nitelikleri, iş yaşamı kalitesi, repertory grid,

## **ABSTRACT**

### **DOCTORAL DISSERTATION THESIS**

#### **AN EVALUATION OF SCHOOL MANAGERS' BEHAVIOURS, QUALITY OF WORK LIFE AND TEACHERS' PERFORMANCES IN TERMS OF STUDENTS**

**Fatih BEKTAŞ**

**2013, 146 pages**

This study investigated the impacts of school managers' behaviours, quality of work life and teacher's performance on students depending on the perceptions of teachers working at primary schools. In this study, exploratory pattern, which is a hybrid method where both qualitative and quantitative models are used together, was used.

The study group was created in two different ways. To obtain qualitative data, 30 teachers were recruited to the study via criterion-based selection, which a purposeful sampling method; to obtain quantitative data, responses from 426 teachers were examined via maximum variation sampling. The study group comprised these selected teachers in total. Data collection tool collected the data as participants provided responses based on a repertory grid method. The validity and reliability of the data collection tool were determined via exploratory and confirmatory factor analyses. The data were analyzed via frequency, percentage, arithmetic mean, Pearson product-moment correlation and structural equation modelling.

The participants' responses yielded 1200 concepts related to school managers' behaviours (14 categories), quality of work life (12 categories), teachers' performance (14 categories) and student qualifications (16 categories). A significant correlation was identified between the managers' behaviours, quality of work life, teacher's performance and the qualifications of students. It was concluded that school managers' behaviours, teachers' performance and student qualifications had direct predictive power on their own. Quality of work life did not significantly predict student qualifications. However, quality of work life significantly predicted student qualifications when evaluated in combination with school managers' behaviours. In addition, in all cross-comparisons involving school managers' behaviours, it was found to increase the prediction level of student qualifications.

**Key Words:** School manager, student qualifications, quality of work life, repertory grid

## ÖNSÖZ

Okul yöneticilerinin davranışları eğitim bilimleri literatüründeki pek çok çalışmanın merkezinde yer almaktadır. Özellikle son yıllarda yurtdışı literatürün okul yöneticilerinin davranışları ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiye odaklandığı görülmektedir. Türkiyede yapılan çalışmalar incelendiğinde ise okul yöneticilerinin davranışları ile pek çok değişkenin ilişkisinin incelendiği fakat öğrenci başarısı veya nitelikleri ile ilişkisine yer verilmediği görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada okul yöneticilerinin davranışları ile öğrenci nitelikleri arasındaki ilişki çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Bu çalışma konusunu belirlememde benim sadece akademik hayatıma değil, hayata dair duruşumu da doğrudan etkileyen ve “miladım” olarak ifade edebileceğim Prof. Dr. Selahattin TURAN’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Her şey sizinle başladı hocam. Tüm güzellikler. Doç. Dr. Engin KARADAĞ’ın örneğin. Bilmiyorum benim için daha ne yapabilir. Hiçbir sorumu bıkmadan usanmadan cevapsız bırakmadınız hocam. Ve her teşekkür etmek istediğimde “işimiz bu” diyerek konuyu bir şekilde kapattınız. Umarım hoş görürsünüz hocam fakat tezin bu bölümünü yalnız yazıyorum ve söylemek zorundayım ki, siz benim için her şeysiniz. Ve umarım bir ömür size soracak sorularım hep olur.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesinde ders aldığım Prof. Dr. Mehmet ŞİŞMAN, Prof. Dr. Ayhan AYDIN ve samimi desteklerini benden esirgemeyen Prof. Dr. Ahmet AYPAY ve Prof. Dr. Bahaddin ACAT’a sonsuz teşekkürler. Ayrıca eşsiz yardımlarını gördüğüm Araştırma görevlileri Ayşe DÖNMEZ ve Elif AYDOĞDU’ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Daima destekleyici tavır ve davranışlarıyla her zaman yanımda yer alan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Durdağı AKAN’a çok teşekkür ederim. Başlangıçlar kadar bitişler de önemli tabi. Yrd. Doç. Dr. Ahmet NALÇACI. Bu dünyanın adamı değil vesselam. Erzurum’da hiç batmayan güneşim. İyi ki varsın. Ayrıca Prof. Dr. Jeffrey Ayala MILLIGAN ve Dr. William J. REW’e her türlü yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Açıkçası bu serüvenin mimarı da Dedem Hamit BEKTAŞ’tır. Sonra babam ve annem, kardeşlerim ve eşime, ayrıca Hülya-Akif ONUR’a hiçbir zaman esirgemediğiniz destekleriniz için sonsuz teşekkürler.

Doktora eğitimim süresince yurt içi maddi desteklerinden dolayı Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) ve yurtdışı desteklerinden dolayı YÖK'e en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

**Erzurum-2013**

**Fatih BEKTAŞ**

## İÇİNDEKİLER

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| KABUL VE ONAY .....                | i   |
| TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI ..... | ii  |
| ÖZET.....                          | iii |
| ABSTRACT.....                      | iv  |
| ÖNSÖZ .....                        | v   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....             | xi  |
| TABLolar LİSTESİ.....              | xii |
| KISALTMALAR LİSTESİ.....           | xiv |

## BİRİNCİ BÖLÜM

|                                        |          |
|----------------------------------------|----------|
| <b>1. GİRİŞ .....</b>                  | <b>1</b> |
| 1.1. Problem .....                     | 1        |
| 1.2. Araştırmanın Amacı .....          | 7        |
| 1.3. Araştırmanın Önemi.....           | 8        |
| 1.4. Varsayımlar .....                 | 10       |
| 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ..... | 10       |
| 1.6. Tanımlar .....                    | 10       |

## İKİNCİ BÖLÜM

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>                        | <b>11</b> |
| 2.1. Kuramsal Çerçeve .....                                                   | 11        |
| 2.1.1. Öğretim Liderliği .....                                                | 14        |
| 2.1.1.1. Öğretim Liderliği Davranışının Boyutları .....                       | 15        |
| 2.1.1.1.1. Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması.....                 | 15        |
| 2.1.1.1.2. Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi.....                 | 16        |
| 2.1.1.1.3. Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi .....             | 16        |
| 2.1.1.1.4. Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi.....                 | 17        |
| 2.1.1.1.5. Düzenli öğretme-öğrenme çevresinin ve ikliminin oluşturulması..... | 17        |
| 2.1.2. İş Yaşamı Kalitesi.....                                                | 18        |
| 2.1.2.1. İş yaşamı kalitesinin tanımı .....                                   | 18        |
| 2.1.2.2. İş yaşamı kalitesinin boyutları .....                                | 20        |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.2.2.1. Uygun ve adil karşılık.....                     | 21 |
| 2.1.2.2.2. Güvenli ve sağlıklı çevre .....                 | 22 |
| 2.1.2.2.3. İnsan kapasitesinin geliştirilmesi.....         | 23 |
| 2.1.2.2.4. Büyüme ve güvenlik .....                        | 23 |
| 2.1.2.2.5. Sosyal bütünleşme .....                         | 24 |
| 2.1.2.2.6. Sosyal sorumluluk .....                         | 25 |
| 2.1.2.2.7. Toplam yaşam alanı.....                         | 25 |
| 2.1.2.2.8. Yasal haklar .....                              | 26 |
| 2.1.3. Öğretmen Nitelikleri.....                           | 26 |
| 2.1.3.1. Kişisel ve mesleki değerler-mesleki gelişim ..... | 32 |
| 2.1.3.2. Öğrenciyi tanıma .....                            | 33 |
| 2.1.3.3. Öğretme ve öğrenme süreci .....                   | 34 |
| 2.1.3.4. Öğrenmeyi, gelişimi izleme ve değerlendirme.....  | 35 |
| 2.1.3.5. Okul-aile ve toplum ilişkileri.....               | 36 |
| 2.1.3.6. Program ve içerik bilgisi.....                    | 37 |
| 2.1.4. Öğrenci Nitelikleri .....                           | 38 |
| 2.1.4.1. Bilişsel .....                                    | 41 |
| 2.1.4.2. Duyuşsal .....                                    | 42 |
| 2.1.4.3. Sosyal.....                                       | 43 |
| 2.1.4.4. Psikomotor.....                                   | 44 |
| 2.2. İlgili Araştırmalar.....                              | 45 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| <b>3. YÖNTEM.....</b>                      | <b>54</b> |
| 3.1. Araştırmanın Deseni.....              | 54        |
| 3.2. Çalışma Grubu .....                   | 54        |
| 3.3. Veri Toplama Araçları .....           | 56        |
| 3.4. Geçerlik ve güvenirlik çalışması..... | 59        |
| 3.5. Verilerin Analizi.....                | 63        |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

|                                                                                                                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>                                                                                                                                                             | <b>65</b> |
| 4.1. Öğretmen Algılarına Göre Yönetici Davranışlarına İlişkin Kurgu ve Kurgu<br>Grupları .....                                                                                                   | 65        |
| 4.2. Öğretmen Algılarına Göre İş Yaşamı Kalitesine İlişkin Kurgu ve Kurgu<br>Grupları .....                                                                                                      | 73        |
| 4.3. Öğretmen Algılarına Göre Öğretmen Performansına İlişkin Kurgu ve Kurgu<br>Grupları .....                                                                                                    | 81        |
| 4.4. Öğretmen Algılarına Göre Öğrenci Niteliklerine İlişkin Kurgu ve Kurgu<br>Grupları .....                                                                                                     | 88        |
| 4.5. Öğretmen Algılarına göre Yönetici Davranışları, İş Yaşamı Kalitesi, Öğretmen<br>Performansı ve Öğrenci Nitelikleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular .....                               | 95        |
| 4.6. Öğretmenlerin Algılarına Göre Yönetici Davranışları, İş Yaşamı Kalitesi ve<br>Öğretmen Performansının Öğrenci Niteliklerini Yordama Düzeyine İlişkin<br>Bulgular.....                       | 96        |
| 4.7. Öğretmenlerin Algılarına Göre Yönetici Davranışları, İş Yaşamı Kalitesi ve<br>Öğretmen Performansının Ortak Etkisinin Öğrenci Niteliklerini Yordama<br>Düzeyine İlişkin Bulgular .....      | 98        |
| 4.8. Öğretmenlerin Algılarına Göre Yönetici Davranışları, İş Yaşamı Kalitesi ve<br>Öğretmen Performansının Öğrenci Niteliklerini Yordama Düzeylerinin<br>Dolaylı Etkisine İlişkin Bulgular ..... | 101       |

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| <b>5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b> | <b>105</b> |
| 5.1. Sonuçlar .....                  | 105        |
| 5.2. Öneriler .....                  | 107        |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                | <b>110</b> |
| <b>EKLER.....</b>                    | <b>134</b> |
| EK 1. İzin Yazısı.....               | 134        |
| EK 2. Kişisel Bilgi Formu .....      | 137        |
| EK 3. Nitel Veri Formları.....       | 138        |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| EK 4. Nicel Veri Formları ..... | 142 |
| ÖZ GEÇMİŞ .....                 | 146 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış t-puanları ..... | 62  |
| Şekil 4.1. Kavramsal Model 1.....                                          | 97  |
| Şekil 4.2. Kavramsal Model 2.....                                          | 98  |
| Şekil 4.3. Kavramsal Model 3.....                                          | 101 |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 2.1. Dönemlere Göre İş Yaşamı Kalitesine İlişkin Yapılan Tanımlar .....                                                   | 19 |
| Tablo 3.1. Örneklem Grubunun Demografik Bilgilerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları .....                                      | 56 |
| Tablo 3.2. Katılımcılar Tarafından Oluşturulan Örnek Repertory Grid Formu .....                                                 | 58 |
| Tablo 3.3. Katılımcılara Uygulanan Örnek Repertory Grid Formu .....                                                             | 59 |
| Tablo 3.4. Araştırmada Kullanılan Repertory Grid Formlarına İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları .....                      | 61 |
| Tablo 3.5. DFA Uyum İndeks Değerleri .....                                                                                      | 63 |
| Tablo 4.1. Katılımcılar Tarafından Üretilen Bilişsel Kurgular ve Kurgu Grupları .....                                           | 65 |
| Tablo 4.2. Bilişsel kurgu gruplarına düşen katılımcı sayısı .....                                                               | 68 |
| Tablo 4.3. Öğretmenlerin Algılarına Göre Yönetici davranışlarına İlişkin Repertory Grid Ortalama Bileşen Benzerlikleri .....    | 69 |
| Tablo 4.4. Öğretmenler Tarafından Yöneticidavranışlarına İlişkin Oluşturulan Repertory-Gridlerin Faktör Analizi Sonuçları ..... | 69 |
| Tablo 4.5. Katılımcıların Ana Kurgu Gruplarına İlişkin Dağılımları .....                                                        | 71 |
| Tablo 4.6. Katılımcılar Tarafından Üretilen Bilişsel Kurgular ve Kurgu Grupları .....                                           | 73 |
| Tablo 4.7. Bilişsel Kurgu Gruplarına Düşen Katılımcı Sayısı .....                                                               | 76 |
| Tablo 4.8. Öğretmenlerin Algılarına Göre İş Yaşamı Kalitesine İlişkin Repertory Grid Ortalama Bileşen Benzerlikleri .....       | 77 |
| Tablo 4.9. Öğretmenler Tarafından Oluşturulan Repertory-Gridlerin Faktör Analizi Sonuçları .....                                | 77 |
| Tablo 4.10. Katılımcıların Ana Kurgu Gruplarına İlişkin Dağılımları .....                                                       | 79 |
| Tablo 4.11. Katılımcılar Tarafından Üretilen Bilişsel Kurgular ve Kurgu Grupları .....                                          | 81 |
| Tablo 4.12. Bilişsel Kurgu Gruplarına Düşen Katılımcı Sayısı .....                                                              | 84 |
| Tablo 4.13. Öğretmenlerin Algılarına Göre Öğretmen Performansına İlişkin Repertory Grid Ortalama Bileşen Benzerlikleri .....    | 84 |
| Tablo 4.14. Öğretmenler Tarafından Oluşturulan Repertory-Gridlerin Faktör Analizi Sonuçları .....                               | 85 |
| Tablo 4.15. Katılımcıların Ana Kurgu Gruplarına İlişkin Dağılımları .....                                                       | 86 |
| Tablo 4.16. Katılımcılar tarafından üretilen bilişsel kurgular ve kurgu grupları .....                                          | 88 |
| Tablo 4.17. Bilişsel Kurgu Gruplarına Düşen Katılımcı Sayısı .....                                                              | 91 |

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 4.18. Öğretmenlerin Algılarına Göre Öğrenci Niteliklerine İlişkin Repertory Grid Ortalama Bileşen Benzerlikleri .....            | 92 |
| Tablo 4.19. Öğretmenler Tarafından Oluşturulan Repertory-Gridlerin Faktör Analizi Sonuçları.....                                       | 92 |
| Tablo 4.20. Katılımcıların Ana Kurgu Gruplarına İlişkin Dağılımları.....                                                               | 94 |
| Tablo 4.21. Yönetici Davranışları, İş Yaşamı Kalitesi, Öğretmen Performansı ve Öğrenci Nitelikleri Arasındaki Korelasyon Matrisi ..... | 96 |
| Tablo 4.22. Model Uyum İndeksleri .....                                                                                                | 97 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|            |                              |
|------------|------------------------------|
| <b>AFA</b> | : Açımlayıcı Faktör Analizi  |
| <b>DFA</b> | : Doğrulayıcı Faktör Analizi |
| <b>MEB</b> | : Milli Eğitim Bakanlığı     |
| <b>İYK</b> | : İş Yaşamı Kalitesi         |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

#### 1.1. Problem

Eğitim sistemleri bir çok alt sistemin bir araya gelmesiyle oluşan karmaşık bir yapıya sahiptir. Her toplumun kendine özgü olan eğitim anlayışındaki süregelen dinamizm ve güncelliğinin gücünü hedefindeki öğrencilerden aldığı söylenebilir. Bu nedenle eğitim sistemi içerisinde yer alan yakın veya uzak bütün değişkenlerin öğrenci ile doğrudan veya dolaylı olarak ilişkide olduğu bir gerçektir.

Eğitim sistemlerinin başarısı, etkililiği ve verimliliği ile ölçülmektedir. Hayatta karşılaşılan toplumsal sorunların sıklığı ve karmaşıklığına rağmen bu sorunların çözümünde eğitimin, dolayısıyla okulların önemli bir yere sahip olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir (Turan, 2006). Öğrenci okulun varlık nedenidir. Okullar bütün öğrencilerin birtakım temel becerileri kazanmaları üzerinde yoğunlaşır. Bu beceriler arasında, sözel, yazılı ve sözlü elektronik iletişim becerileri, sayısal beceriler, vatandaşlık becerileri, bilgiye ulaşma ve bilgiyi analiz edebilme ve benzeri birçok beceri yer almaktadır (Şişman ve Turan, 2004).

Eğitim sistemlerinin etkili olabilmesi için öncelikle öğrencilerin bazı özelliklerinin bilinmesi önem taşır. Bunların başlıcaları, öğrencilerin fiziksel, zihinsel ve sosyal gelişim düzeyleri ile önceki yaşantılarından elde ettikleri, bilgi, beceri, tutum, duygu ve alışkanlıklarıdır. Öğrencilerin bu özellikleri bir yandan öğrencinin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olurken diğer yandan onların eğitim yoluyla hangi davranışları öğrenip öğrenmeyecekleri açısından önem taşımaktadır (Erden, 1998).

Özden (2005), eğitim sisteminde öğrencilere potansiyellerini geliştirme ve ülke kalkınmasında etkin rol oynayabilmeleri için okullarda verilecek eğitimin eleştirel düşünme, yaratıcı düşünme, bilimsel düşünme, ilişkisel düşünme gibi becerileri kazandıracak şekilde yapılandırılmasını belirtmektedir. Pascarella ve Terenzini (2005), okulların öğrencileri bilişsel ve öğrenme, psikososyal, tutum ve değerler ve ahlaki

gelişimleri olmak üzere bu dört alanda değişime öncülük etmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Öğrencilerin öğrenme ve gelişim alanları karmaşık bir hal almaktadır. Öğrenme amaçları, toplumların okullara verdiği görevler ve beklentilere göre değişmektedir. İyi insan olma, benlik saygısı, nasıl öğrenileceğini öğrenme, ileri düşünme becerileri gibi pek çok konu üzerinde ortak bir kavramlaştırma ve ölçme yapmayı zorlaştırmaktadır (Balcı, 2007). Türkiye’de ve Türkiye’nin de içerisinde yer aldığı bir çok ülkede yapılmakta olan ve geçmişten günümüze farklı amaçlara yönelik uygulanan SBS, OKS, ÖSS, PISA, TIMS, PRILS vb. gibi pek çok sınavdan söz edilebilir. Yapılan bu sınavların temelinde öğrencinin fen, matematik veya okuma başarısının bağımlı değişken olarak ele alındığı görülmektedir (Barış, 2009; Demirtaş, 2010; Dick, 2010; İlbaşı, 2012; Reyes, 2009; Wood, 2007; Ziya, 2008). Bu tarz bir eğitim sistemi öğrencinin okul hayatını birkaç sınavla ölçerek onları başarılıdan başarısız doğru sıralamayı amaçlamaktadır (Özen, Güleş ve Aypay, 2012).

Öğrenci nitelikleri açısından başarılı bir öğrenci denilince genellikle akademik başarı akla gelmektedir (Şişman, 2002). Buna karşın öğretimde yeni bakış açıları öğrencilerin potansiyellerini en üst düzeyde gerçekleştirmelerini ön plana çıkarmıştır. Öğrencilerin sadece akademik başarıları yeterli olmamakta, bunun yanında bedensel, duyuşsal ve sosyal açıdan birbirini tamamlaması gerekmektedir (Özden, 2005). Günümüzde okullar öğrencilere akademik becerileri geliştirecek ve uygulayacak sınırlı deneyimler sunmaktadır. Öğrenciler, akademik norm, değer ve akademik çalışma tarzını yansıtan bu deneyimlerde yer almak için hazırlıklı olmadıklarında alternatif öğrenme imkanı bulamamaktadırlar (Schlechty, 2005). Hill ve Guthrie (1999), öğrencilerin gelecekteki başarı durumlarının onların okula ilişkin kalite algılarına bağlı olduğunu belirtmektedirler. Sürekli değişen ve gelişen hayat şartlarına ayak uydurmada okulların etkili olabilmesi için, öğrencilerin zamanlarını iyi kullanma, onların zihinsel kapasitelerini geliştirme ve ekonomik, sosyal ve politik sorumluluklarını anlama, yorumlama ve bu öğelerle ilişki kurmasında yardımcı olması gerekmektedir. Burada okula ilişkin kalitenin ne anlama geldiği ise tartışma konusu olmaktadır. Bamburg ve Andrews (1991), araştırmalarında okulların kalitesinde görülen farklılığın okul müdürlerinin davranışlarındaki farklılıklardan kaynaklandığını ifade etmektedirler. Çünkü eğitim yöneticileri süregelen değişim ve belirsizliklerle karşı karşıyadırlar.

Huber (2004) okul müdürlerini, bir okulun kalitesini belirlemede en önemli faktörlerden biri olarak görmüş ve okulun kalitesinde okul müdürlerinin sorumluluğu, liderlik bilgi ve ihtiyaçlarını amaçlı bir şekilde paylaşması, liderlik gücünün bütün örgüt içerisinde dağıtılması gerekliliğinden söz etmiştir.

Okulun kalitesi üzerinde pek çok faktör etkilidir. Fakat bu kaliteyi ortaya çıkarma ve devamını sağlamada okulun ne kadar çok kaynağa sahip olduğu değil, bu kaynakların nasıl kullanıldığı ön plana çıkmaktadır (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Okulların öğrencilerin başarıları konusunda uygun fiziksel ortam, eğitim teknolojileri, öğretim materyalleri gibi okulun bütün kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanması gerekmektedir (Özdemir ve Sezgin, 2002). Okuldaki kaynakları en etkili biçimde örgüt amaçlarına yönlendirmek, onları eşgüdümleyerek öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamak, yöneticinin temel görevleri arasında yer almakla birlikte, bunun başarımı önemli ölçüde yönetici ve öğretmenlerin etkili iletişimine dayanmaktadır (Şekerci ve Aypay, 2009). Dolayısıyla okul yöneticilerinin çok çeşitli davranışlara sahip olmaları beklenmektedir (Hallinger, 2005).

Bursalıoğlu'na (2008) göre yönetici davranışı birey ve grupları eyleme geçirip önceden saptanmış hedeflere yönltebilmek davranışıdır. ISSCL (1996, 1997) raporunda okul müdürlerini okuldaki her öğrencinin başarılı olabilmesi amacına yönelik, politik, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayıp cevap verebilen, herkes tarafından paylaşılan bir vizyon ve gelişime açık bir okul kültürü oluşturan, bütün kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen, aile ve toplumla işbirliği yapabilen, tutarlı, adil bir ahlak yöneticisi olarak görmektedir (Turan ve Şişman, 2000).

Okul yöneticisinin okul için gerekli maddi ve insani kaynakları sağlayıp yerli yerinde kullanması beklenir. Buna bağlı olarak okul müdürünün görevleri arasında okul bütçesi, okul politikaları, okul kuralları, öğrenci işleri, eğitim öğretim işleri, personel işleri gibi konulardan söz edilebilir (Şişman, 2010). Leithwood, Louis, Anderson ve Wahlstrom (2004), okul müdürlerinin eğitsel rehberlik sağlama, okul geliştirme planları hazırlama ve uygulama, günün şartlarına uyum sağlayabilecek ve rekabet edebilecek bir okul oluşturma ve sürdürme gibi davranışlara ihtiyaç duyduğunu ifade etmektedir.

Yukl, Gordon ve Taber (2002), yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin belirledikleri sınıflandırmada görev, ilişki ve değişim olmak üzere üç liderlik davranışı

ileri sürmüştür. Kısa dönemli planlar, rol ve sorumlulukları açıkça ortaya koyma ve uygulama ve performansları izleme, çalışanları destekleme, karar vermede çalışanlara danışma, çalışanların problemlerini çözmede yardımcı olma, çevre ile ilişkileri geliştirme, yenilikler için vizyon ve stratejileri geliştirme, çalışanların yenilikçi girişimlerini destekleme ve gerekli gördüğü değişimler konusunda risk alma gibi davranışlar olduğunu ortaya koymaktadır. Liderin göstereceği bir davranışın çok boyutlu olabileceğini bu nedenle bir davranışın bu üç boyutu da kapsayabileceğini ifade etmektedirler.

Leithwood ve Duke (1999), okul yöneticilerinin okula kaynak sağlama, bu kaynakları en yararlı olacak şekilde dağıtma, öğretmen, öğrenci ve diğer personelle etkili iletişim kurma, çatışma ve farklılıkları yönetme, öğrenci ile etkileşim içinde olma, öğretmen ve diğer tüm okul paydaşları ile etkili iletişim modelleri geliştirebilme gibi bir takım sorumlulukları yerine getirmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Yukl (1999), çalışanların bağlılıkları ve başlangıçtaki üründen çok daha iyisini ortaya koyabilmeleri için yöneticilerin çalışanların duygularını ve değerlerini de dikkate alan bir yönetim tarzını benimsemeleri gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu konuda Dewey (1903) okul sistemi içerisinde öğretmenlerin temsilci veya üye konumuna sahip olduğunu ifade etmektedir. Öyle ki, formal rollerin bir çeşidinde öğretmenler genelde özel bir görev için yönetici tarafından atanırlar. Ancak bu formal rolü üstlenen öğretmenler bu tür görevleri sona erdiğinde sözde yöneticiler olarak kalırlar. Cotton (2003) etkili müdürlerin öğretmenleriyle sadece bilgiyi paylaşmadıklarını aynı zamanda onları dinledikleri, sürekli olarak onlardan öneriler aldıkları ve belki de en önemlisi her şeyi bilmediğini kabul ettiklerini belirtmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin önerilerini dikkate almalarının onların alınan karar ve uygulamaları sahiplenmeleri ve okula yönelik bağlılık duygusu kazanmaları noktasında önemli olduğu söylenebilir (Taymaz, 1986; Uğurlu ve Üstüner, 2011).

Günümüzde okullar, hızla değişen toplumun ihtiyaçlarını karşılayamamakta ve modası geçmiş sistemler olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, müdürler için okul geliştirme öncelikli bir faaliyet olarak önem kazanmaktadır. Eğitim örgütleri bu kadar kaçınılmaz olan değişim sürecinin dışında kaldıkları takdirde zamanla varlık nedenleri sorgulanmaya başlanacaktır. Çünkü eğitim örgütleri hem girdileri hem de çıktıları

yoluyla sürekli çevreleri ile etkileşimde bulunur (Yavuz, 2009). Okulların özellikle eğitim-öğretim süreci, örgütlenme ve yönetim, okul-çevre ilişkilerinin gözden geçirilmesi ve düzenlenmesini zorunlu kılmaktadır (Akan, 2007; Gümüşeli, 2001).

Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, yerleşim yeri ve işyerlerinin büyümesi, hızlı nüfus artışı ve uluslar arası rekabetteki artış, insanların yaşam standartlarını yükseltme beklentisi karşısında, örgütlerin çağdaş teknolojiye ayak uyduramaması, insan boyutuna önem verilmeyişi çalışanları ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Erginer, 2003).

Eğitimde nitelikli insan gücü yetiştirmek, evrensel standartları yakalamakla, geleneksel eğitim anlayışından çok yönetimi daha etkili ve verimli kılan, katılım ve işbirliğini öngören, insanı merkeze alan bir yönetim anlayışını benimsemekle mümkündür (Aydın ve Şentürk, 2007). İş yaşamı kalitesi çalışan ve örgüt arasındaki dengeyi hedefleyen, örgütün etkililiğini artırmayı amaçlayan, örgüt çalışanlarının mesleki ve kişisel yeterliliklerini geliştiren örgütün herhangi bir düzeyinde gerçekleşen etkinlikler olarak tanımlanabilir (Jayamma ve Naik, 2006). Bu tanım aynı zamanda iş yaşamı kalitesini geliştirmede en önemli stratejinin, bireylerin önemli ihtiyaçlarının tanınarak doyurulmasına çalışmak, iş yerinin insancillaştırılmasını sağlamak olduğunu işaret eder (Balcı, 2002).

Yöneticiler eğer çalışanların gerçek potansiyellerini organizasyonel performansa dönüştürmek istiyorsa hemen tüm karar ve uygulamalarında iş yaşamı kalitesini gözetecek ve bunu yükseltecek önerileri dikkate almak ve bunları uygulamak durumundadırlar (Barutçugil, 2004). İş yaşamı kalitesi çalışanlara, güvenlik, dürüstlük, demokrasi, sahiplik, özerklik, sorumluluk, esneklik gibi kavramları aşlamaya çalışır. Örgütler çalışanlarına açık ve destekleyici tarzda davranmaya, her seviyede açık iletişim kanallarına yer vermeye, kararlara katılma konularında fırsat vermeye ve görevleri yerine getirme konusunda yetki vermeye çalışırlar (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005).

Okul yöneticileri okulla ilgili bütün etkinliklerin merkezinde yer almaktadırlar. Ancak okul yöneticileri sadece okul düzeyinde işlerin nasıl yürüdüğü ile değil, aynı zamanda öğrencilerin performanslarından da sorumludurlar (Glasman, 1984). Cotton (2003), okul müdürlerinin özellikle üzerinde durması gereken konuların başında tüm çalışanların okuldaki en önemli amacın öğrenci öğrenmesi olduğu yönünde bir amaç

birliği sağlamaya çalışması gerektiğini ifade etmektedir. Bir okulun etkililiği ve kalitesi denince pek çok faktörün etkisinden söz etmek mümkün olmakla birlikte, üzerinde uzlaşma sağlanan önemli bir faktör okul mdrlrinin eğitsel liderlik davranışlarıdır (Maeyer, Rymenans, Petegem, Bergh ve Rijlaarsdam, 2007). Bossert ve diğerleri (1982) okul mdrlrinin eğitsel amaçları belirleme, sık sık sınıfları ziyaret etme, ğrenci disiplininin devamını sağlama, yüksek akademik standartlar oluşturma ve öğrenme için zendiricilerden yararlanma gibi davranışlara sahip olmaları gerektiğini açıklamaktadır (Hallinger, Bickman ve Davis, 1996).

Öğrenci başarısını etkili yöneticinin temel ölçütü alan araştırmalar genel olarak okul yöneticisinin davranışı ile öğrencinin öğrenmesi arasında doğrudan bir ilişki bulunduğunu varsaymaktadırlar. Ancak yöneticinin ğrenci öğrenmesi üzerinde doğrudan etkisinden çok dolaylı etkisi olduğu düşünülmektedir (Balı, 2007; Bulris, 2009). Okul yöneticilerinin ğrenci başarısı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını ortaya koyan çok sayıda çalışmaya rağmen, öğrencilerin başarıları durumlarından genellikle okul yöneticileri sorumlu tutulmaktadır (Ross ve Gray, 2006).

Okul müdürünün, okulu oluşturan bütün insanların özellikle de ğretmen ve öğrencilerin yaşantıları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu konusunda pek çok araştırmacı bir uzlaşma içindedir. Ancak bu etkinin önemi ve derecesi tartışmaya açık olup esas itibariyle de çok boyutlu bir özellik taşımaktadır. Ayrıca okul mdrlrinin okulun ıktıları ya da sonuçları, öğrencilerin öğrenme ve başarı düzeyleri üzerindeki etkisi de oldukça karmaşık bir konudur. Söz konusu ıktıları ve ğrenci başarısını okul içi ve okul dışı çevreyle ilgili çeşitli, faktörler etkilemektedir. Bu etkinin ne kadarının okul içi çevreyle ve bu bağlamda okul müdürüyle ilişki olduğunu ise deneysel olarak belirleyebilmek oldukça güçtür (şışman, 2004).

Uygun bir öğrenme ortamı sağlamak sureti ile okul yöneticisi öğrencinin daha iyi öğrenmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerinin onların etkililiklerinde daha fazla önem taşıdığı bilinmektedir. Bu rollerin öğretime çok önem verme, öğretime ilişkin amaç ve beklentilerini açık ve seçik olarak saptama ve ğretmen ve yöneticilere ulaştırılmasını sağlama, zamanın çoğunu ğretim sorunları ile ilgilenerek geçirme ve destek verme, personele dönük olma gibi faktörler olduğu belirtilmektedir (Balı, 2007).

Yöneticiler öğrenciler için performanslar oluşturmalarıdır. Okulun öğretmen ve öğrencilerinin çok başarılı olmalarını beklemekte, yani onlarla ilgili yüksek beklentilere sahip olmaktadır. Burada genel anlamda beklenti okulun ve okul yönetiminin, öğrenci ve öğretmenlerden göstermelerini beklediği standart, başarı ve davranışları ifade etmektedir. Doğal olarak bu durum okulda herkesin akademik yönden ya da davranış olarak kendilerinin gerçekleştirmeleri beklenen amaç ve standartları bilmelerini de gerektirir (Şişman, 2002).

Eğitimde pek çok faktör etkileşim halindedir. Bu nedenle eğitim alanında çalışanların, nedenler, sonuçlar ve öneriler üzerinde çeşitli ve bağlantılı faktörleri göz önünde bulundurmaları, konuyu analitik bir yaklaşımla ele almaları gerekmektedir (Varış, 1997). Öğrenme karşılıklı etkileşime dayalı, dinamik ve karmaşık bir süreçtir. Dolayısıyla öğrenme durumlarının önceden kestirilebilmesi güçtür. Okuldaki öğrenme sürecinde okul ve sınıf ortamı, araç-gereç, teknoloji, öğrenci, öğretmen, içerik, öğretim yöntemi, okul yönetimi gibi çeşitli etmenler yer almaktadır. Bu süreçte okul müdürünün de okulda gerçekleşen öğretmen ve öğrenme sürecinde doğrudan ya da dolaylı olarak bazı etkileri söz konusu olabilmektedir (Şişman, 2004). Yapılan çalışmalar okul müdürlerinin pek çok davranışının öğrencilerin akademik ve akademik olmayan tüm davranışlarını etkilediğini göstermektedir (Robinson, 2007).

Yukarıdaki düşüncelerden hareketle öğrenci başarısı üzerinde başta okul yönetici olmak üzere pek çok değişkenin etkisinden söz edilebilir. Bu bağlamda bu çalışmada yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansının öğrenci açısından sonuçlarının incelenmesi amaçlanmıştır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci nitelikleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretimde görev yapan öğretmen algılarına göre okul yöneticisi, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci nitelikleri nelerdir?

2. Öğretmenler tarafından algılanan yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci niteliklerine ilişkin bileşenler arasında benzerlik var mıdır?

3. Öğretmenler tarafından algılanan yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci niteliklerine ilişkin elde edilen yapılar arasında kutuplaşmalar var mıdır?

4. İlköğretimde görev yapan öğretmen algılarına göre okul yöneticisi, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci nitelikleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

5. İlköğretimde görev yapan öğretmen algılarına göre okul yöneticisinin davranışları öğrenci niteliklerini yordamakta mıdır?

6. İlköğretimde görev yapan öğretmen algılarına göre öğretmen performansı öğrenci niteliklerini yordamakta mıdır?

7. İlköğretimde görev yapan öğretmen algılarına göre iş yaşamı kalitesi öğrenci niteliklerini yordamakta mıdır?

8. İlköğretimde görev yapan öğretmen algılarına göre okul yöneticisinin davranışları ve iş yaşamı kalitesi birlikte öğrenci niteliklerini yordamakta mıdır?

9. İlköğretimde görev yapan öğretmen algılarına göre okul yöneticisinin davranışları ve öğretmen performansı birlikte öğrenci niteliklerini yordamakta mıdır?

10. İlköğretimde görev yapan öğretmen algılarına göre iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansı birlikte öğrenci niteliklerini yordamakta mıdır?

11. İlköğretimde görev yapan öğretmen algılarına göre okul yöneticisinin davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansı birlikte öğrenci niteliklerini yordamakta mıdır?

12. İlköğretimde görev yapan öğretmen algılarına göre öğrenci nitelikleri üzerinde okul yöneticisinin aracı rolü anlamlı mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Öğrencilerin okullarda sadece öğretmenleriyle etkileşime girmediği gerçeği, onlardan sergilemeleri beklenen davranışlar üzerinde pek çok değişkenin etkili olduğunu göstermektedir. Bu faktörlerden okul yöneticilerinin davranışlarının, yurtdışında gerçekleştirilen çok sayıda bilimsel araştırmada çalışılması konunun önemini göstermektedir. Okul yöneticilerinin çok farklı davranışlarının öğrenci başarısı

ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan çalışma, yer aldığı bölgede gerçekleştirilen ve geçerlik ve güvenilirliği konusunda görüş birliğine varılmış sınavlar ile okul yöneticilerinin davranışlarını ilişkilendirmektedir.

Okul yöneticilerinin öğrenci başarısındaki rol ve sorumluluklarını yerine getirmelerinde, öğrencilerden başarılı olmaları beklenen testlerin dışında yer alan okul yaşamına dair beklentilere ve standartlara ilişkin unsurları da belirlemeleri, ölçmeleri ve kontrol etmelerinin sonucunda öğrenci başarısında sürdürülebilir bir gelişme sağlayabilecekleri söylenebilir (Schlechty, 2005).

Öğrenci başarısını değerlendirmede akademik başarı dışında öğrencilerin sorumluluk alma, paylaşım, güvenilir, sevecen, azimli olma ve milli bilinç sahibi olma gibi farklı davranışlarının da değerlendirmeye katılması çalışmaya arzu edilen ve gerçekçi bir bakış açısı katması bakımından ayrı bir önem kazandırmaktadır. Bu bağlamda öğrenci başarısı yerine öğrenci nitelikleri kavramının tercih edilmesi, okul yöneticisi, öğretmen ve iş yaşamı kalitesi kavramlarının birlikte düşünülerek tek bir değişken olarak ele alınması çalışmanın önemini anlamlı kıldığı söylenebilir.

Bu araştırma okul içi değişkenler olarak ifade edebileceğimiz okul yöneticisi, iş yaşamı kalitesi, öğretmen ve öğrenci davranışlarının merkezinde yer aldığı düşünülen öğretmen algıları doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Bu yönüyle araştırmanın amacına yönelik diğer araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçekleri kullanmak yerine, ölçeklerin hazırlanmasında öğretmenlerin algılarının yer alması ilgili kavramlara ilişkin elde edilen verilerin güncelliği ve tutarlılığı bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performans göstergelerinin neler olduğu, bu davranışların hangi düzeyde öğrenci nitelikleri ile ilişkili olduğu ve bu ilişkinin yönünün belirlenmesi araştırmacılar, uygulayıcılar ve literatüre katkı sağlaması bakımından önemli görülmektedir. Öğrenci başarısında sadece öğretmenleri sorumlu tutmak, okulu oluşturan diğer tüm paydaşlarının varlığını öğretmenlere göre geri planda kabul etmek anlamına geldiği söylenebilir. Aksine okul amaçlarının ve her türlü etkinliğin merkezinde yer alan öğrencilerin sorumluluğu tüm paydaşlar tarafından paylaşılmalıdır. Bu yönüyle çalışmada dikkate alınan okul yöneticilerinin sergiledikleri davranışlar ve iş yaşamı kalitesi kavramlarının, öğrenci

başarısı çalışacak diğer araştırmacılara farklı bir bakış açısı sunması ve farkındalık oluşturmada bakımından önem taşıdığı söylenebilir.

#### 1.4. Varsayımlar

Bu çalışmada öğrenci davranışlarını açıklamada yordama gücüne sahip olduğu düşünülen yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen davranışlarına ilişkin veri toplama araçlarının yeterli geçerlik ve güvenilirliğe sahip olduğu, katılımcıların veri toplama araçlarına görüşlerini yansıtacak biçimde içten ve yansız olarak cevapladıkları ve ilgili evrenin çalışmanın örneklemini temsil ettiği varsayımına dayanmaktadır.

#### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 2011-2012 eğitim öğretim bahar yarıyılında Erzurum İli Yakutiye, Aziziye ve Palandöken merkez ilçelerinde ilköğretimde görev yapmakta olan öğretmenlerin algıları ile sınırlıdır. Öğretmenlerin algılarının elde edilmesinde, analizinde ve yorumlanmasında kullanılan repertory grid formuna verilen cevaplar, çalışmanın bir diğer sınırlılığı olarak gösterilebilir.

#### 1.6. Tanımlar

**İş yaşamı Kalitesi:** Bir okulun üyelerinin çalışma hayatındaki deneyimleri yoluyla önemli kişisel ihtiyaçlarını doyurabilmeleri derecesidir (Balcı, 2002).

**Repertory Grid:** Bireylerin etkileşime girdiği insanların sergiledikleri davranışlara ilişkin algılarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bir tekniktir (Kelly, 1991).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Postmodern paradigmanın yönetim dünyasına kattığı önemli yeniliklerden birisi yönetici ve müdür gibi kavramların yerine liderlik olgusunu ön plana çıkarmasıdır (Aslanargun, 2007). Liderlik kavramının tarihsel süreç içerisindeki gelişimi incelendiğinde özellik, davranış ve durumsal kuramlar adı altında, yöneticilikten liderliğe doğru bir yönelim olduğu görülmektedir. Özellik kuramı, liderliği, doğuştan gelen ve daha çok kişisel bir özellik olarak tanımlarken, davranışçı kuram bir gruptaki bireyin oynadığı role ve bu süreçte liderlerin tercih ettiği davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Durumsallık kuramında ise liderin kişisel özellikleri veya davranış biçiminin ötesinde, liderin olduğu koşulların da önemli olduğu vurgulanmıştır (Celep, 2004; Çelik, 2007; Oğuz, 2011; Yılmaz, 2007).

Bir yönetici yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğini taşımış olur (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Okul yöneticilerinin sergiledikleri ve ya sergilemeleri gereken pek çok liderlik davranışından söz etmek mümkündür. Araştırmacıların okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin hizmetkar (Cerit, 2007), ruhsal (Karadağ 2009), öğretim (Aksoy ve Işık, 2008; Hallinger, 2003; Lyons, 2010), etik (Aydın, 2006; Mayer, Aquino, Greenbaum ve Kuenzi, 2012; Piccolo, Greenbaum, Hartog ve Folger, 2010), dönüştürücü (Bass, 1999; Leithwood, 1992; Stone, Russell ve Patterson, 2004; Töremen ve Yasan, 2010; Yukl, 1999), öğrenen lider (Bass, 2000; Binard ve Brungardt, 1997), dağıtımçı (Baloğlu, 2011; Streck, 2009) gibi farklı liderlik türlerini inceledikleri görülmektedir.

Okulda egemen olan yönetim anlayışında yöneticilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve okul personelinin tutumları, okulun içinde bulunduğu çevrenin sosyo-

ekonomik yapısı, fiziksel ortamın özellikleri, politika ve prosedürlerin niteliği gibi bir dizi değişkenin etkili olduğu söylenebilir (Aydın, 2009).

Okulun amaçlarını gerçekleştirmesi için yönetimin yönetimle ilgili farklı boyutları işe koşması gerekir. Bu boyutlardan biri yönetim süreçleridir. Yönetim süreçleri yöneticilerin uygulamada yaptıkları işlerin tümünü kapsar (Polat ve Küçük, 2012). Kıranlı (2010), yönetici davranışlarını incelediği çalışmasında okul müdürlerinin duruma göre çok farklı davranışlar sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu davranışların katılımcı, otoriter, paylaşımcı, danışmacı, demokratik, yasa uygulayıcı, uzlaştırmacı, bilgilendirici, dinleyici, ödüllendirici, uyarıcı, cezalandırıcı, problem çözücü, iletişimsel ve çıkar odaklı davranışlardır.

Busalıoğlu (2008) yönetici davranışlarını açık davranış, yükselecek yönetici davranışı, yükselen yönetici davranışı, yükselmeyen yönetici davranışı, merasimsever yönetici davranışı, durumu kurtarma davranışı, suçu yükleme davranışı ve bürokratik davranış olmak üzere sekiz başlık altında toplamıştır.

Bu davranışların sergilenmesinde ise teknik, insancıl ve kavramsal yeterliliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Teknik yeterlilikler yöneticinin örgütle ilgili yapılacak işlerde kaynak sağlama yöntem ve süreçleri belirleme gibi konuları kapsamaktadır. Kavramsal yeterlilikler yöneticinin örgüt ve yönetimle ilgili sistemler arasındaki ilişkileri görebilme, sorunları çözmeye yönelik kararlar verebilmeyi içerir. İnsani yeterlilikler ise yöneticilerin insanları motive etme, çalışanlar arası iletişim ve etkileşimi sağlama ve eşgüdüm sağlamaya yönelik yeterliliklerdir (Şişman, 2010).

Okutan (2000), okul yöneticilerin yönetsel davranışlarını klasik ve çağdaş yaklaşımlar bağlamında iki boyutta ele almıştır. Okul yöneticilerinin sergilediği çağdaş yaklaşımlar arasında öğretmen ve öğrencilere güven veren, araştırmacı, liderlik ve rehberlik yapan, işbirliğini destekleyen davranışlarının öne çıktığını ifade etmektedir. Klasik yaklaşıma ilişkin davranışları sergileyen okul yöneticilerinin ise güçlerini mevzuattan alma, kararlarını kendi başına alma, kişisel bilgi, tecrübe ve liderlik yerine mevzuata önem verme gibi davranışları sergilemektedirler.

Açıkalın (1998), çağdaş okul yöneticisinin, kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik ve uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen,

iletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı ve eğitime inanmış olması gibi özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Turan (2006) iyi bir okul müdürü/yöneticisinin sahip olması gereken nitelikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Grgs, görünüşü ve görevlerine olan inancı ile örnek olmalıdır.
- Teknolojileri etkili şekilde kullanmalı ve iletişimde usta olmalıdır.
- Okulu, toplumu bilmeli ve anlamalıdır.
- İyi planlar yapmalı, gerçekçi bir şekilde okulun amacını oluşturmalıdır.
- Okuldaki çalışmaların nasıl yürütüleceğini planlamalıdır.
- Hem okulun kendi hem de yerel imkanlarından faydalanabilme yollarını bulmalıdır.
- Kaynak sağlayarak, iyi bir eğitim ortamı sunma ve okulun gereksinimlerini karşılayabilmelidir.
- Yeni okul değişimleri ile ilgili geliştirilmiş yöntemler ve teknikler hakkında haberdar olmalıdır.
- İyi bir yönetim ve liderlik anlayışına ve girişimcilik ruhuna sahip olmalıdır.

Grsel (2007) yöneticinin güvenilir, bilgili ve becerikli, akıllı bir denetleyici, aktif, yürütücü ve takipçi olması gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca iyi bir yönetici yönetim süreçlerinden yararlanma, birlikte çalıştığı iřėrenlerle sağlıklı ilişkiler kurabilme, okul ve evre arasındaki ilişkileri kurup güçlendirme, görev, yetki ve sorumlulukların dağıtımını objektif ölçütlere göre düzenleyip, bu konuda gerekli önlemleri alma gibi davranışları sergileyebilecek yeterliliklere sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Balcı (1988) okul yöneticilerinin yönetim liderliği ve ğretim liderliği alanlarında yeterliliğe sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken davranışlara ilişkin yukarıdaki açıklamalardan hareketle, bu çalışmada okul yöneticilerinin ortaya koydukları davranışlar, ğrenci nitelikleri ile ilişkisi bakımından ğretim liderliği başlığı altında açıklanmaya çalışılacaktır.

### 2.1.1. Öğretim Liderliği

Öğretim liderliği, okul yöneticisinin asıl yerinin geniş makam odası değil, sınıf ve koridorlar olduğu görüşünü savunmaktadır. Okul yöneticisinin asıl işi öğretim sürecine liderlik etmektir. Okul yöneticisinin zamanını sınıflarda ve koridorlarda geçirmesi öğretmen ve öğrencilere o okulda neyin önemli olduğunun mesajını verme bakımından önemli görülmektedir (Özden, 2005).

King (2002) öğretim liderliğini okul yöneticilerinin okullarında gerçekleşen öğrenme ve öğretim faaliyetlerini geliştirmek için yapmış olduğu herhangi bir şey olarak tanımlamaktadır. Stronge, Richard ve Catano (2008), okullardaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinde öncelikle okul müdürlerinin sorumlu olduğunu belirtmektedirler. Bu bağlamda okul yöneticilerinin okul vizyonu oluşturma ve devam ettirme, paylaşımcı bir liderlik, öğretimsel kararlar vermede bilgi kullanma, program danışmanlığı gibi özelliklere sahip olmaları gerektiğini ifade etmektedirler.

Water, Marzano ve McNulty (2003) öğrenci başarısına yönelik liderlik sorumluluklarını belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında kültür, disiplin, program bilgisi, inançlar, entelektüel farkındalık, iletişim, ilişkiler, görünürlük, odaklanma ve danışmanlık gibi farklı sorumluluk alanlarına vurgu yapmışlardır. Bununla birlikte böyle bir görevi yerine getirme; okul müdürlerinin diğer yöneticiler ve öğretmenlerden farklı nitelikler kazanmış olmaları, farklı ve daha özgür bir ortamda çalışmaları, yeterli kaynaklara sahip olmaları, idari görevler kadar hatta onlardan daha fazla eğitim ve öğretimle ilgili konulara zaman ayırabilmeleri ile mümkün olur (Gümüşeli, 1996).

Liderlik amaçlara ulaşabilmek için bir grubu etkileyebilme yeteneğidir (Robbins, 1994). Okul müdürü okuldaki eğitim-öğretim sürecine doğrudan katılması, sınıfları ziyaret etmesi, öğrencilerle birebir veya grup halinde etkileşimde bulunması doğrudan etkinlikleri arasında gösterilebilir (Şişman, 2004).

Liderler okul misyonunu tanımlamak, pozitif öğrenme ortamı geliştirmek, öğretim sürecini sürekli gözlemek ve uygun geri bildirimler sağlamak, öğretim müfredatını ve eğitim sürecini yönetmek, eğitimsel programları değerlendirmek gibi görevler üstlenirler. Bu yüzden geleceğin okullarında okul yöneticilerinin lider olmaları ve sınırlarının ötesini görebilmeleri gerektiği söylenebilir. Gelecekteki liderlerin ortak

özellikleri öğrenme odaklı olmaları ve öğretimsel liderlik rolünü üstlenmelidirler (Özdemir ve Sezgin, 2002).

Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri, öğrenme ve öğretme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Öğretim liderliği, diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır. Öğretim lideri olan okul müdürünün temel görevi, öğretimin kalitesini yükseltmek için okulu tanımlayan üç önemli gücü (öğretmenler, öğrenciler ve okulun çevresi) okulun amaçları doğrultusunda etkili bir biçimde eşgüdümlemek olmalıdır (Gökçer, 2010).

Öğretim liderliği davranışlarına ilişkin literatürde farklı boyut ve başlıklar altında toplanmakla birlikte, aşağıda Şişman (2004) tarafından ele alınan boyutlara yer verilmiştir.

#### **2.1.1.1. Öğretim Liderliği Davranışının Boyutları**

##### **2.1.1.1.1. Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması**

Örgütlerde hedeflere ulaşmada yöneticilerin başlıca görevi, insanların örgütsel amaçları benimsemesi için mümkün olduğu ölçüde kişisel hedeflerine ulaşma aracı olarak çalışanların kendilerini örgütün amaçlarıyla özdeşleştirmelerine yardımcı olmaktır (Werner, 1993).

Okul yöneticisi, okulda yüksek performans sistemi oluşturabilmek için temel amaçları çok iyi belirlemelidir. Okul yöneticisinin liderliği, öğretmenleri okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye doğru yöneltmektir. Okul yöneticisi okul kültürünün öğretimsel iklim üzerindeki etkisini ve sembolik etkilerin altında yatan değerleri iyi kestirebilmelidir. Bunun içinde paylaşılan bir vizyonun oluşturulabilmesi gerekmektedir. Vizyon örgütün temel amaçlarıyla bütünleşmeyi sağlar, fikir birliği oluşturur ve örgütsel liderlik rolüne açıklık getirir (Çelik, 2007).

Vizyon bir okul için uzun dönemli bir strateji olup okulun gelecekte ulaşmayı hedeflediği yer ve durumun ham hayal ürünü olmayan inandırıcı bir resmidir. Misyon ise bir okulun gerçekleştirmek durumunda olduğu temel görevidir. Öğretim lideri olarak okul müdürünün her şeyden önce okulun neyi gerçekleştirmesi gerektiği konusunda bir

strateji belirlemesi, okulun vizyon ve misyonunu tanımlaması ve bunun bütün üye ve paydaşlarca paylaşılmasına öncülük etmesi gerekmektedir (Şişman, 2004).

İyi yönetilen bir okulda tüm okul personeli okulun amaçlarını anlar ve bunları diğerleri ile paylaşır. Bu bağlamda okul personeli okulun amaç ve politikalarının geliştirilmesine katılır ve bunların okulda uygulanmasına destek olurlar (Çınkır, 2006).

#### **2.1.1.1.2. Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi**

Okul süreçlerini okul yönetim süreci ve eğitim-öğretim süreci olmak üzere iki alt başlık altında ele almak mümkündür. Okul yönetim süreçleri denildiğinde karar verme, planlama, örgütleme, kontrol, değerlendirme gibi yönetimle ilgili bazı süreçler akla gelir. Okulda diğer bir süreç ise okulun varlık nedeni olan eğitim ve öğrenme sürecidir. Bu bağlamda okul yöneticileri aynı zamanda bir program yöneticisi olarak görülür (Şişman, 2010).

Etkili bir okul yöneticisi öğretmenlerin öğretimsel standart sistemini açıkça belirtir. Okul yöneticisi aynı zamanda öğretimi değerlendirme ve program geliştirme konusunda da koordinasyon görevini üstlenir (Çelik, 2007). Balcı (2007), etkili yöneticilerin genellikle öğretim liderliği davranışlarını sergilediklerini ifade etmektedir. Bu davranışlar arasında özellikle öğretime çok önem verme, öğretime ilişkin amaç ve beklentileri açık ve seçik olarak saptama ve öğretmen ve yöneticilere ulaştırılmasını sağlama, zamanının çoğunu öğretim sorunları ile ilgilenerken geçirme, öğretime ilgi ve destek verme gibi tüm öğretim sürecinin yönetimine dönük olma gibi davranışlar ön plana çıkmaktadır.

#### **2.1.1.1.3. Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi**

Bu boyut öğretimin denetimi, programların değerlendirilmesi, öğrenci gelişiminin izlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemleri kapsamaktadır. Okul müdürü öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesinden elde edilen sonuçları okul kadrosuyla tartışmalı, gerekli dönütleri sağlamalı, sonuçları, okul ve programın amaçlara ulaşma düzeyini saptamada, yeni amaçlar belirlemede kullanmalıdır (Şişman, 2004).

Okul müdürleri okulu yönetirken öğretmenler eēitim ve ğretim sorumluluklarını yerine getirirken birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Belkide okul yönetimlerinin ve öğretmenlerin üzerinde iřbirliēi yapabilecekleri en önemli ortak sorun alanı ğrenci başarılarının artırılmasıdır. Öğrenci başarılarının artırılması ile ilgili olarak okul müdürleri ve öğretmenler okul çapında küçük gruplar kurarak ğrenci başarısı üzerinde rol oynayan faktörleri belirleyip, bununla mücadele için ortaklaşa hareket etmelidirler (nkır, 2006).

#### **2.1.1.1.4. Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi**

Öğretmenler bir okulun deēiřmesinde anahtar rol oynarlar. Öğretmenlerin desteēi olmadan okulda deēiřimi gerçekleştirmek mümkün görülmemektedir. Bu baēlamda iyi bir okul müdürü deēiřimi öğretmenleriyle birlikte ekip halinde gerçekleştirebilir (Kocabaş, 2006).

Personelin yetiştirilmesi, işgörenin sahip olduēu yeterliliēin iş kapasitesine (işin ngrdē bilgi, beceri ve yeteneklere) eriştirilmesi olayıdır. İşin niteliēinin deēiřmesi, işgreninde buna paralel olarak deēiřmesini zorunlu kılmaktadır (Ada, 2000).

Okul yöneticisi, doērudan sınıftaki öğrenme ortamını geliştirmeyle uērařır. Okul yöneticisi öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, onların ğretim materyallerini ve yeni ğretim stratejilerini kullanmalarını özendirir. Yönetici periyodik olarak okul personelini deēerlendirir. Okul yöneticisi daha iyi bir ğretim için olanaklar hazırlamaya çalışır. Okul yöneticisi insan kaynaklarını geliştirme programı çerçevesinde düzenli olarak çıkan eēitimsel araştırma dergilerini saēlar, program geliştirme ve ocuk öğrenmesini anlamaya yönelik yeni gelişmeleri öğretmenlere açıklar (elik, 2007).

#### **2.1.1.1.5. Düzenli ğretme-öğrenme çevresinin ve ikliminin oluşturulması**

Yöneticilik sürekli kendini yenilemeyi ve geliştirmeyi gerektiren dinamik bir iştir. Bu nedenle yöneticilik çok çeşitli durumlara kolaylıkla uyum saēlayabilecek niteliklere sahip olmayı gerektirir. Bu baēlamda okul yöneticisinin temel görevinin öğrencilerin hayata ve geleēēe hazırlanmasında maddi ve manevi bir çalışma ortamı saēlamak olduēu söylenebilir (Binbařıoēlu, 1975).

Başarılı okul yöneticileri etkili ve başarılı okulların oluşturulması ve sürdürülmesinde ortak bir hedef ve öğrenme amaçları üzerinde odaklanırlar (Leithwood & Riehl, 2003).

Okul müdürü okul topluluğunu motive edebilirse ve öğrenci ve öğretmenlerde öğrenme kültürü oluşturabilirse, bütün okulun gelişmesini ve iyileşmesini sağlayabilir. Okul müdürü önemli kararlar alınırken tüm öğretmenleri sürece dahil ederek öğrenciler için daha iyi bir öğrenme ortamı oluşturabilme bağlamında birliktelik ruhu uyandırabilmelidir (Kocabaş, 2006).

### **2.1.2. İş Yaşamı Kalitesi**

#### **2.1.2.1. İş yaşamı kalitesinin tanımı**

Çalışanların işlerinde etkililik ve verimliliğini doğrudan etkileyen ücret ve ödül sistemleri, işçi sağlığı ve iş güvenliği, çalışanların kendilerini yetiştirme ve geliştirme kapasiteleri, örgütün dengeli ve güvenli bir şekilde büyümesi, örgüt yapısındaki yatay, dikey ve çapraz ilişkiler, iletişim ortamı, yönetim ve çalışanlar arasındaki işbirliği, işin yapılması sırasında iş sonrasında çalışanlara sağlanan sosyal yardım ve hizmetler olarak ifade edilebilecek faktörler iş yaşamı kalitesi sürecinin kapsamını oluşturmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010).

İş yaşamı kalitesi örgüt üyelerinin önemli kişisel ihtiyaçlarını çalışma yaşamlarında doyurabilme derecesidir. İş gücünde ortaya çıkan bu önemli durum, tüm örgütlerde etkisini göstermektedir. Örgütlerin başarısı bireysel ve örgütsel doyum arasındaki hassas bir dengede bulunmaktadır. Bir tarafın aleyhine bozulan denge, kısa süre içerisinde hem örgütsel başarıyı hem de bireysel performansı olumsuz olarak etkilemektedir (Özdemir, 2005).

İş yaşamı kalitesine yönelik literatürde herkes tarafından kabul gören bir tanıma rastlanmamakla birlikte çoğunlukla çalışanların iş ortamlarına ilişkin olumlu veya olumsuz tutumları olarak ifade edilebilir (Jayamma ve Naik, 2006). Hsu ve Kernohan (2006), iş yaşamı kalitesine ilişkin tanım ve bakış açılarının dönemlere göre nasıl bir süreç izlediğini ortaya koydukları çalışmalarına Tablo 2.1’de yer verilmiştir.

Tablo 2.1.

*Dönemlere Göre İş Yaşamı Kalitesine İlişkin Yapılan Tanımlar*

| Referans                     | Tanım                                                                                                                                                                               | Bakış Açısı |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Walton (1975)                | İYK çalışanların ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanmasını içeren bir süreçtir.                                                                                                | Değişken    |
| Wood vd. (1975)              | İYK çalışanların sosyal, fiziksel ve ekonomik iş çevreleri ile bireysel özellikleri arasındaki ilişki ile ilgilenir.                                                                | Yaklaşım    |
| Glaser (1976)                | İYK'nın anlamı iş güvenliği, iyi çalışma şartları, uygun ve adil karşılık ve eşit iş imkanlarından bile çok daha fazla anlam taşımaktadır.                                          | Yöntem      |
| Greenberg ve Glaster (1980)  | İYK organizasyonların çalışanların iş yaşamlarını etkileyen kararlarda söz sahibi olmalarını sağladığı bir süreçtir.                                                                | Akım        |
| Nadler ve Lawler (1983)      | İYK, organizasyon ve çalışanlar için değişken, yaklaşım, yöntem ve akım olmakla birlikte tüm bu kavramların bütünüdür.                                                              | Her şey     |
| Davis (1985)                 | İYK, çalışanlar ile tüm iş çevresi arasındaki ilişkilerin niteliğidir.                                                                                                              |             |
| Trist (1985)                 | İYK hem bir son hem de bir araçtır. Son oluşu kendisi ulaşılmak istenen olduğundandır. Araç oluşu ise çalışanlara bir takım beceri ve yeterlilikler kazanmalarını sağladığındandır. |             |
| Kerce ve Booth Kewley (1993) | İYK kültürel bağlamda, bir takım değerler ve standartlara ulaşmadır.                                                                                                                |             |
| Yousuf (1996)                | İYK, çalışanların ödül, güvenlik ve çalışma şartlarına dair sahip oldukları genel bir algıdır.                                                                                      |             |
| Cummings ve Worley (1997)    | İYK, örgütsel etkilik konusunda insan, iş ve örgüt hakkında düşünme şeklidir.                                                                                                       |             |

İş yaşamı kalitesinin her şey anlamına geldiği 1979-1982 den sonra etkisini kaybetmeye başladığı, fakat kaybetmiş olduğu etkisine rağmen her geçen gün daha fazla güçlenerek örgütlerde dikkate alınan bir konu olmayı başardığı vurgulanmaktadır (Nadler ve Lawler, 1993; Akt: Jayamma ve Naik).

İş yaşamı kalitesi yönetim düzeyinden çok çalışan düzeyine odaklanan yapı ve süreci birlikte içeren bir teknik olarak görülebilir. İYK kavramının orijinal kullanımının, çalışan ile iş çevresi arasındaki ilişkinin niteliğini gösterdiği ve işin genelde unutulmuş insan boyutunu vurgulamayı amaçlandığı söylenebilir (Balcı, 2002). İş yaşamı kalitesi çalışanların kurumlarında kişisel ihtiyaçlarını karşılama ve doyuma ulaşabilme dereceleri olarak ifade edilebilir (Jayamma ve Naik, 2006). Skrovan (1983) iş yaşamı

kalitesinin ne olduğunun bilinmesinin önemli olduğu kadar ne olmadığına da bilinmesinin önemli olduğuna değinmektedir. İş yaşamı kalitesi elbette mutlu insanların hayali anlamına gelse de insanları mutlu eden bir program olmadığına da bilinmesi gereklidir. Ayrıca kişisel programdan öte iş yaşamı kalitesi personel yönetimi açısından da önemli bir uygulamaya sahiptir. Dahası iş yaşamı kalitesi örgütsel amaçlar arasında yer alan ürün ve çalışan motivasyonunu bir arada gerçekleştirmeyi hedefler, sadece çalışan mutluluğu veya ürüne odaklanmaz.

### **2.1.2.2. İş yaşamı kalitesinin boyutları**

İş yaşamı kalitesi kavramı her bir örgüt için farklı anlamlara gelebilmesine rağmen Glaser iş yaşamı kalitesinin çeşitli tanımlarından yola çıkarak genel hatlarını belirlemeye çalışmıştır (Schlesinger, 1982). Bu kavramlar,

1. Çalışanların problemlerini savunmacı olmayan bir anlayışla başarının devamı için dikkate alan açık bir yönetim anlayışı
2. Örgüt içerisinde çalışanların kişisel becerilerini ve bilgilerini ortaya koymalarını sağlayacak cesaretlendirici ve teşvik edici bir iş çevresi oluşturma
3. Çalışanların ortaya koyacakları ürünü sahiplenmelerini sağlama
4. Örgütsel ve kariyer amaçlı gelişim fırsatları sağlama
5. Yönetici ve çalışanlar arasındaki geleneksel statü anlayışından kaynaklanan engelleri kaldırma
6. Örgüt içerisindeki ödüllendirme sisteminde sadece başarılı sonuçlara yönelik değil aynı zamanda teşvik edici yöntemlere yönelik de geri bildirim kullanılması
7. Sürekli gelişmeye yönelik olumlu ve olumsuz davranışları birlikte değerlendirme ve analiz etme

Skrovan (1983) uygulamada iş yaşamı kalitesinine ilişkin; çalışan bağlılığı, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki daha nitelikli ilişkiler, yönetim ve sendikalar arasındaki birliktelik ve insan ve teknoloji uyumu gibi konulara dikkat çekmektedir. Ayrıca iş yaşamı kalitesinin bu etkileşimlerin çok daha fazlası olabileceğini de vurgulamaktadır. Çünkü iş yaşamı kalitesi bugün uygulamaya konulup yarın kaldırılacak bir kavram olmadığından dinamik bir süreç olarak görülmelidir.

İş yaşamı kalitesi uygulamaları; çalışanları işleri ile bütünleştirmek, iş tatminini sağlamak ve onları yetenek ve beklentilerine uygun insancıl çalışma koşullarına kavuşturmak için yürütülür. İnsancıl çalışma koşulları, çalışma ortamının belirli bazı özellikler taşıması anlamına gelmektedir:

1. Çalışanların beklentilerden uzak tutulması, onların sağlığının ve güvenliğinin gözetilmesi
  2. İş yerinde huzurun, güvenin ve yüksek iş tatmininin sağlanması
  3. Çalışanların tüm temel ve sosyal ihtiyaçlarına cevap verilmesi
  4. Çalışanlara kendilerini kanıtlamaları için olanaklar sağlanması
  5. Çalışanların yeteneklerini ve kişiliklerini geliştirmeleri için fırsatlar verilmesi
- olarak özetlenebilir (Barutçugil, 2004).

Walton (1974), iş yaşamı kalitesini sekiz kategoride ele almaktadır. Bu kategoriler

1. Uygun ve adil karşılık
2. Güvenli ve sağlıklı çevre
3. İnsan kapasitesinin geliştirilmesi
4. Büyüme ve güvenlik
5. Sosyal bütünleşme
6. Sosyal sorumluluk
7. Toplam yaşam alanı
8. Yasal Haklar

#### **2.1.2.2.1. Uygun ve adil karşılık**

Çalışanların ortaya koydukları işe yönelik uygun bir karşılığının olması gerekmektedir. Çalışanların yaptıkları iş ile onlara ödenecek ücretler arasındaki dengenin kurulabilmesi başarılı bir uygulamanın en önemli şartıdır. Ücret ve maaş yönetiminin temel sorumluluğu, işler arasındaki ücret sistemi ile telafi edilmesi ve bu bağlamda adil bir sistemin kurulmasıdır. Çalışan aldığı ücret karşılığında kendisini ve ailesini uygun şekilde geçindirebilmeli ve diğer meslek gruplarının aldığı ücretler ile kendi gelirini karşılaştırdığında tatmin duygusu yaşayabilmelidir (Baccı, 1976; Walton, 1974).

Çalışanlara verilecek olan ücret uygun ve adil bir şekilde düzenlendiğinde çalışanların verimliliği artırılabilir ve kurumun amaçlarına ulaşması sağlanabilir. Çalışanın yeterli ücret almadığı düşüncesi ise motivasyonu düşürmekte, işe gelmeme, geç gelme gibi bir takım problemlere neden olabilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010).

Çalışanlara verilecek olan ücretin yüksek olmasının düşük olması kadar beraberinde bir takım problemler getireceği söylenebilir. Düşük ücret örgüt açısından nitelikli çalışan bulma problemini, yüksek ücret ise yine örgütün ekonomik açıdan sıkıntı yaşamasına ve rekabet gücünün olumsuz şekilde etkilenmesine neden olabilir. Bu nedenle çalışanların alacakları ücretin belirlenmesinde yaşam maliyetleri, iş ihtiyaçları, yasal düzenlemeler, diğer işlerde ödenen ücretler gibi pek çok ölçütün etkili olduğunu ve bu faktörlerin dikkate alınarak çalışanlara ödenecek olan ücretin belirlenmesi gerektiği söylenebilir (Sikula ve McKenna, 1990).

#### **2.1.2.2.2. Güvenli ve sağlıklı çevre**

Güven çalışanların iş doyumu, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, moral, örgütsel stres, çatışma, çevreye uyum, iletişim, örgütsel verimlilik, örgütsel ve bireysel performans gibi pek çok alanı etkilemektedir (Polat, 2009).

Okullar, öğretmenlere ve öğrencilere rahat bir çalışma ortamı sağlamalıdır. Çalışma ortamındaki rahatlığın ve huzurun temel belirleyicisi ise güvenlidir. Güvenli okullar veya okul güvenliği söz konusu olduğunda konuya çok farklı açılardan bakmak ve tanımlar geliştirmek mümkündür. Öğretim ve öğrenme açısından bakıldığında güvenli bir öğrenme ortamının oluşturulması, asayiş açısından bakıldığında okulun düzeni, fiziksel çevre açısından bakıldığında okuldaki fiziksel unsurların tehlike oluşturmaması bu tanımlardan bazılarıdır (Turhan ve Turhan, 2012).

Okul güvenliğinin temel amacı; okulu, onun içindeki herkes için güvenli bir yer hâline getirmektir. Okulun her bir köşesinde, her bir öğrencinin, kendisini evinde olduğu gibi güvende hissetmesi gerekir (Memduhoğlu ve Taşdan, 2007). Öğrencilerin kendilerinden, diğer öğrencilerden ya da çevreden kaynaklanan şiddet, saldırganlık, alkol, uyuşturucu, cinsel taciz gibi istenmeyen davranışlara karşı korunmaları, trafik

yangın, sel, deprem gibi olaylara karşı can güvenliklerinin en üst düzeyde sağlanması okulun en önemli görevlerindendir (Dönmez, 2001).

Bu kapsamda en genel anlamıyla okul güvenliği; öğrenci ve okul personelinin okul içinden ya da çevreden kaynaklanan suç, şiddet, saldırganlık, hırsızlık, tahripçilik, alkol, sigara ve uyuşturucu madde kullanımı, cinsel taciz gibi istenmeyen davranışlara karşı korunmaları ve okulda bir kriz ortamı yaratabilecek olağanüstü hallerde can güvenliklerinin en üst düzeyde sağlanmasıdır (Çalık, Kurt ve Çalık, 2011).

Etkili bir öğretimin gerçekleştirilebilmesi için, öğretim ortamında öğrenci ve çalışanların kendilerini güven içinde hissetmeleri büyük bir önem arz etmektedir. Bireyin kendisini güvende hissetmediği ortamlarda etkili bir öğretim ve öğrenmenin gerçekleştirilmesi çok zordur. Önce okulun her bir köşesinde, her bir öğrencinin, kendisini evinde olduğu gibi güvende hissetmesi gerekir. Okullardaki yönetsel uygulamalar ve kurallar bu güvenli ortamı oluşturmayı hedeflemelidir (Işık, 2004).

#### **2.1.2.2.3. İnsan kapasitesinin geliştirilmesi**

İş yaşamı kalitesi bağlamında insan kapasitesinin geliştirilmesi, çalışanların kariyerlerinin gelişimi, terfi olanakları, ücret, güvenlik gibi pek çok faktörün birleşimi olarak ifade edilebilir (Erdem, 2008). İnsan kapasitesinin geliştirilmesi çalışanların mevcut işlerinde veya gelecekte çalışacakları işlerde etkin performans göstermelerine yardımcı olacak eğitim, iş tecrübeleri, ilişkiler ile kişilik ve yeteneklerin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Noe, 2009).

Birey işe alındıktan sonra yükselme ve gelişim olanaklarını değerlendirmeye başlar. Kurumlar iç ve dış eğitim olanaklarını çalışanlara sunarak onların gelişimlerine yardımcı olmaya çalışırlar. Çalışanlar yeteneklerini geliştirerek hem bireysel anlamda mutluluk duyarlar hem de bu durum nitelikli insan gücü aracılığıyla topluma katkı sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

#### **2.1.2.2.4. Büyüme ve güvenlik**

Pek çok örgüt büyüme baskısı ile karşı karşıya gelmektedir. Yöneticilerin çoğu değişen ve gelişen şartlar karşısında ayakta kalabilmek, örgütü yarına taşıyabilmek ve

müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmek için büyümenin zorunlu olduğunu düşünmektedirler (Daft, 2001).

Walton (1974), iş yaşamı kalitesinde büyüme ve güvenlik kavramını, (a) çalışanların yaptıkları işin onları monoton hale getirmektense yeteneklerini artırma ve sürdürmelerini, gelecekte üstlenecekleri görevlerinde de kullanabilecekleri bilgi ve beceri kazanmalarını ve örgütsel ve bireysel anlamda ilerlemenin gerçekleşmesi için fırsatlar sunulması anlamında kullanmaktadır.

Çağdaş yaşamda bireyler daha çok iş yaşamına katılmakta ve işin insan faktörü daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bireyin ilgisi, ihtiyaçları, duyguları örgütler tarafından daha fazla dikkate alınmaktadır. Sonuçta örgütsel verimliliğin geliştirilmesi ile birlikte çalışanların da önemsenme ve sorumluluk alma duyguları dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda örgütte verimliliği düşürmeden iş yaşamı kalitesinin artırılması çabaları örgütsel gelişmenin temel alanlarından birini oluşturmaktadır (Balcı, 2002).

#### **2.1.2.2.5. Sosyal bütünleşme**

Sosyal bütünleşme bir toplumda yaşayan insanların düşünce, amaç ve ideallerindeki ortaklığı ve benzerliği ifade eder. Sosyal bütünleşmenin sağlanmasında pek çok faktör etkili olmakla birlikte sosyal adalet, fırsat ve imkan eşitliği, gelir dağılımında dengenin sağlanması ve bu faktörler arasında öne çıkan ortak bir kültürün sağlanması sosyal bütünleşme açısından önemli görülmektedir (Şişman, 2011).

Sosyal bütünleşme eğitim örgütleri açısından düşünüldüğünde okul-çevre ilişkileri ön plana çıkmaktadır. Eğitim örgütlerinin sosyal bütünleşme sağlayabilmeleri sahip oldukları kültürleri çevrelerine tanıtılabildikleri ölçüde gerçekleşeceği söylenebilir. Çünkü her okulun çevreye sunabileceği bazı kültürel öğeler olacaktır. Bu öğelerin çevreye sunulması ile daha sağlıklı bir okul-çevre ilişkisi gerçekleşebilir (Çelik, 2002; Töremen, 2002).

Okul açık bir sistem olarak ele alındığında okul örgütünün varlığını sürdürebilmek için çevresiyle uyum içerisinde olması ve bu uyumun sağlanması için de değişmesi gerekmektedir (Hoy ve Miskel, 2010). Temelde bu değişiklikler okulların etkili çalışabilmesi için sosyal çevresi ile bütünleşmesini zorunlu kılmaktadır. Okulun, eğitim sisteminin en stratejik alt sistemi olarak düşünüldüğünde tüm bu değişimlerle

ortak bir paydada buluşması ve bu değişimleri toplum yararına sunması beklenir. Bu bağlamda sosyal sistem içerisinde okul ve çevrenin aynı amaçlara dönük çalışması, birlik ve bütünlük özelliği göstermesi ve birindeki değişimin diğeri tarafından desteklenmesi gerekir (Bursalıoğlu, 1972).

#### **2.1.2.2.6. Sosyal sorumluluk**

Örgütler, sosyal yaşamın bir gereği olarak kurulur ve yaşamlarını sürdürürler. Bu durum içinde yaşadıkları toplumun kendilerine bazı sosyal sorumluluklar yüklemesine neden olur. Örgütler, toplumun tüm sistemi içinde alt sistem olarak yer alırken değişikliklere uyum sağlamada sosyal sorumlulukları bir araç olarak kullanırlar. Toplumsal sistemin bir parçası olan örgütlerin sosyal sorumlulukları yerine getirirken dengeli bir politika izlemeleri ve örgüte zarar vermeyecek şekilde toplumun çıkarlarını zedelemekten faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008).

Sosyal sorumluluk kavramı bir toplumda yer alan farklı sektörlerde faaliyet gösteren pek çok kurumu bir araya getiren, bir amaç için birlikte çalışmaya yönlendiren, olumlu sonuçlarının toplumca paylaşıldığı çok önemli bir kavram olarak görülmektedir. Kurumların en önemli görevlerinden biri içinde yaşadıkları topluma zarar vermemek ve yararlı olmaktır. Bu bağlamda sosyal sorumluluk kavramı okullar açısından düşünüldüğünde, okulların topluma yarar sağlamak amacı ile hizmet eden kurumlar arasında yer aldığı ve topluma verdiği zararın en az, topluma olan yararının ise en üst düzeyde olması beklenmektedir (Aydın, 2006; Yılmaz, 2006b).

#### **2.1.2.2.7. Toplam yaşam alanı**

İş yaşamı kalitesi kavramı bir taraftan güvenli ve sağlıklı iş ortamı üzerine odaklanırken, diğer taraftan da iş ve iş dışı etkinlikler arasında bir uyum ve bütünlük sağlanmasını amaçlar. Çalışanların işleri ve evleri, diğer bir ifadeyle iş yaşamlarıyla özel yaşamları arasında uyumlu bir denge ve bütünlük sağlanarak iş ortamının çekiciliği artırılmaya çalışılır. Kişisel gelişim ve büyümenin desteklenmesi ise kariyer planlama, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve değerlendirme, işin yeniden tasarımı, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarında kendini gösterir (Barutçugil, 2004).

Çalışanların işleri yaşamlarında dengeli bir role sahip olmalıdır. Bu role çalışanın ailesiyle geçirdiği ya da kendisine ait boş zamanlarını da kapsayacak şekilde, seyahat ihtiyaçları, kariyer beklentilerini de kuşatıcı bir özellik taşınmalıdır (Walton, 1974). Araştırmalar çalışanların iş deneyimlerini yaşamlarına, yaşam deneyimlerini de işlerine yansıttığını göstermektedir (Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2009).

Çalışma yaşamı önemli yaşam alanlarından birisidir. Bireyin çalışma yaşamında karşılaştığı olumlu veya olumsuz bir durum onun iş dışı yaşamını da etkileyebilmektedir. Bireyin çalışma ortamından kaynaklanan bir durumu özel yaşamına yansıtacağı gibi, özel yaşamında karşılaştığı olum veya olumsuz durumlar da aynı şekilde işine yansıyabilir (Keser, 2006).

#### **2.1.2.2.8. Yasal haklar**

Walton (1974), çalışanların genel olarak çalıştıkları kurumlarda sahip oldukları haklar ve bu hakların ne kadarına sahip çıkabildikleri üzerinde durmaktadır. Çalışanların bu haklarını kullanmaları ve sahip çıkabilmelerinin ise o örgütte yer alan örgüt kültürüyle ilgili olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel kültür anlayışı yönetimde yer alan örgütsel değişme, sosyalleşme, iletişim, denetim, karar verme gibi pek çok konuya yeni bir anlam kazandırmıştır (Çelik, 2002).

Örgütlerde çalışanlar için görev ve yetkilerin dağılımını, yetkinin kademeleştirilmesini ve karar sürecinin işleyişini o örgütün yapısı belirlemektedir. Örgüt yapısının oluşumunda ise önemli bir faktör kültürdür. Çünkü farklı kültürler farklı örgüt yapılarının oluşmasını sağlarlar. Genel olarak örgüt kültürü bir örgütteki her şeyin yapılış biçimi ve davranış kuralları üzerinde etkilidir. Bu bağlamda örgütlerin giderek daha esnek yapılanmaya vurgu yapmaları çalışanlar üzerindeki kontrol mekanizmasının örgütsel kültür ile daha sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebileceği söylenebilir (Şişman, 2002).

#### **2.1.3. Öğretmen Nitelikleri**

Bir eğitim sisteminin başarısı, sistemin temel ögesini oluşturan öğretmen niteliklerine bağlıdır (Çeliköz ve Çetin, 2004). Eğitimin niteliği ve kalitesi büyük ölçüde öğretmenlerin niteliği ile doğru orantılıdır. Bu bakımdan eğitim sistemi içinde görev

alacak öğretmenlerin, gerek hizmet öncesinde, gerekse hizmet içinde, iyi bir biçimde yetişmesi ve yetiştirilmesi, eğitim hizmetleri kalitesi yönünden önem taşımaktadır (Celep, 2005). Çünkü öğretmenin öğrenci ve eğitim programlarını etkileme gücünün diğer öğelere oranla daha yüksek olduğu bilinmektedir (Çetin, 2006). Öğretmen, okul ve sınıf ortamını canlı tutan, öğretimi uygun, ilginç ve zevkli duruma getiren kimsedir (Arslan, 2010).

Öğretmenlik gerçek anlamda insan üzerinde çalışmayı gerektirdiğinden dolayı, eğitim ortamında değer, beklenti, tutum gibi insana özgü kolaylıkla kontrol edilemeyen pek çok değişken yer alır. Bu durumda öğretmen teknik bilgi ve becerilerinin yanında kendi iç kaynaklarına başvurur, duygularından, öngörülerinden, geçmiş deneyimlerinden, kendi yaşam felsefesinden destek alır. Bilişsel süreçlerin yanında duyuşsal süreçleri yoğun bir şekilde işe koşar. Öğretmenin kişiliğinin bir bütün olarak öğrenme ortamlarına yansması bu çerçevede geliştirilen stratejiler, doğru ya da yanlış kararlar ve bunların sonuçları, diğer deneyimler öğretmenin tarzını kişiselleştirir (Şahin, 2006). Ayrıca öğretmenin kişisel tarzının yanında üzerinde görüş birliğine varılan bir takım rollere de değinilmektedir (Şişman, 2011). Bu roller;

1. Temsilcilik: Öğretmen içinde yer aldığı ve üyesi olduğu öğretmen grubunu temsil eden kişidir.
2. Liderlik: Öğretmen gerek içinde yer aldığı öğretmen grubunda, gerekse birlikte olduğu öğrenci grubu içinde yerine göre bir liderlik rolü üstlenmek durumundadır
3. Bilgi kaynaklığı: Öğretmen uzmanlık alanıyla ilgili bilgileri yayan, aktaran, öğreten biridir.
4. Arabuluculuk: Öğretmen bireyler ve gruplar arası çatışmalarda, zaman zaman bir arabuluculuk rolü üstlenmek durumundadır
5. Hakemlik: Öğretmen okul ve sınıf ortamında okul ve eğitimle ilgili belirlenen bir takım kuralların uygulayıcısıdır
6. Yargıçlık: Öğretmen çeşitli durumlarda haklıyı haksızı, iyiyi kötüyü, suçluyu suçsuzu ayırt eden biridir.
7. Eğiticilik/disiplincilik: Öğretmen eğitimin ve okulun amaçlarında öngörülen davranışları öğrencilere kazandırmakla yükümlüdür

8. Ana-babalık: Öğretmen özellikle okul öncesi eğitim ve ilköğretimde, yerine göre öğrenciler için bir ana-baba konumunda olarak onların her türlü sorunlarıyla ilgilenmek durumundadır

9. Rehberlik: Öğretmen öğrencilerinin çeşitli sorunlarını bilip onların sırlarını korumak, sorunlarını çözebilmelerine yardımcı olmak durumundadır

10. Danışmanlık: Öğretmen çeşitli durumlarda ve konularda öğrencilere öğütler vererek onların iyi bir aile ve toplum üyesi olabilmelerini sağlamak için çaba göstermek durumundadır.

Her toplumun geleceğine güvenle bakabilmesi öğretmenlerini dikkatle seçmekle birlikte titizlikle yetiştirmesine bağlıdır (Semerci ve Semerci, 2004). Öğretmenlerin edinmeleri gereken yeterlik ya da niteliklerin neler olması gerektiği, bu yeterlik ve nitelikleri ne ölçüde edinmeleri gerektiği veya öğretmenlik mesleği genel yeterliklerinin nasıl öğrenileceği ve geliştirileceği, oldukça geniş konulardır (Gelen ve Özer, 2008). Yeterlilik, mesleki yönden bir mesleğin başarılı bir biçimde yerine getirilebilmesi için sahip olunması gereken özellikleri (bilgi, beceri ve tutumları) ifade eder (Şişman, 2001). Öğretmenlik mesleğinin yeterlilik alanı ise öğretmenin mesleğini yerine getireceği hizmet alanı ile ilgili gereken bilgi ve beceriyi kazanması şeklinde tanımlanabilir (Celep, 2005). Öğretmenlerin yeterlilik alanlarıyla ilgili bazı sınıflamalar yapılmakta ise de, öteden beri genel olarak bunlar, alan bilgisi, öğretmenlik meslek bilgisi, genel kültür olmak üzere üç başlıkta toplanmıştır. Literatürde genelde öğretmenlik mesleği özelde ise öğretmen nitelikleriyle ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. Aşağıda alanyazın taramasıyla öğretmenlerin sahip olması öngörülen başlıca özelliklerine yer verilmiştir.

Celep (2005) öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği, tutum, davranış, bilgi ve becerilerin kazanılması, öğretmen yetiştirme programlarının genel kültür, alan bilgisi ve öğretmenlik meslek bilgisi olarak üç farklı boyutun dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Öğretmenlik mesleğinin yeterlik alanının öğretmenin mesleğini yerine getireceği hizmet alanı ile ilgili gereken bilgi, beceri ve tutumları kazanması olduğu düşünüldüğünde öğretim kademelerine göre alan bilgisi aynı oranda ağırlığını korurken, genel kültür bilgisinin üst kademelere doğru oranı azalmakta, meslek bilgisi oranının ise ağırlık kazandığı söylenebilir.

Stronge, Trucker ve Hindman (2004) öğretmenlerin sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutuma yönelik özellikleri 6 başlık altında toplamışlardır. Bunlar alan bilgisi, öğretmenlik eğitimi ve sözlü ifade becerisini içeren bazı ön koşul özellikler, sosyal ilişkiler, motivasyon düzeyi, coşkusu gibi kişisel özellikleri, sınıf yönetimi becerileri, öğrenci başarısına ilişkin eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlama, öğretim stratejilerini, yöntem ve tekniklerini bilme ve öğrencinin okul içi ve dışındaki davranışlarında danışmanlık yapabilme nitelikleridir.

Can ve Çelikten (2003), ideal öğretmenin özelliklerini kişisel ve mesleki özellikler olarak incelemişlerdir. Bu bağlamda ideal öğretmenin kişisel özellikleri arasında gülyüzlü, hoşgörülü, sevecen, güvenilir, dürüst, objektif, sabırlı, olaylar karşısında dayanıklı, uzlaştırıcı olması gibi davranışlara değinmektedirler. İdeal öğretmenin mesleki özellikleri arasında ise mesleğini sevmesi, öğrenciler arasında ayırım yapmaması, okul-aile ilişkilerine önem vermesi, kültür, bilim ve sanata değer vermesi, değişme, gelişme ve kalite bilincine önem verilmesi gibi davranışlar yer almaktadır (Can, 2007).

Şişman (2002) ise öğretmenlerin sahip olduğu ya da olması gereken davranışları şu şekilde sıralamıştır:

1. Okul kadrosu arasında güvene dayalı dostane ilişkiler
2. Sürekli mesleki gelişim kaygısı içinde olma
3. Üst düzeyde bir sorumluluk anlayışı
4. İşbirliğine dayalı planlama
5. Etkili sınıf yönetimi
6. Düzenli bir sınıf ve öğrenme iklimi
7. Öğrenci başarısına ilişkin yüksek beklenti
8. Bütün öğrencilerin öğrenebileceğine inanma
9. Bireysel yetenekleri tanıma ve geliştirmede öğrencilere yardım ederler.
10. Ev ödevlerinden yararlanırlar.
11. Açık amaç belirlerler
12. Öğrencilere temel becerileri kazandırma üzerine yoğunlaşırlar
13. Bilişsel öğrenme ve öğrenmenin transferi üzerine yoğunlaşırlar
14. Programın içeriğini yapılandırır

15. Sınıfta geçen zamanın çoğunu öğrenmeye ayırır
16. Öğrencilerin önceki bilgilerini kullanır
17. Öğrencilere sık soru sorarlar
18. Sorulara cevap verebilmeleri için öğrencilere zaman verirler
19. Yeni bir içerik sunduktan sonra uygulamalara yer verirler
20. bir aşama öğrenilmeden diğerine geçmezler
21. Değerlendirme yapar ve geri bildirim alırlar
22. Öğrencilerin okulun ve öğrenmenin amaçlarının farkında olmalarını sağlarlar
23. Öğrenci gelişim ve başarılarını düzenli bir şekilde ölçer ve değerlendirirler
24. Öğrencilere yönelik asılsız önyargı ve bilgilerden kaçınırlar
25. Öğrencileri değişik lakaplarla damgalamaktan kaçınırlar
26. Bireysel ya da grup olarak öğrencilerle ilgili kabul edilebilir amaç belirlerler
27. Grup çalışmalarına önem verirler
28. Öğrencileri belirlenen standartları gerçekleştirmeye ikna ederler
29. Farklı öğrencilerin farklı alanlarda ve konularda daha iyi olabilecekleri inancını yerleştirirler.
30. Öğrenciler arasında dostluk ilişkilerinin gelişmesini desteklerler
31. Öğrencilerin öğrenmeye aktif bir şekilde katıldığı sınıf atmosferi oluştururlar
32. Öğrenciler için iyi bir model olurlar
33. Öğrenciler arasındaki bireysel ve kültürel farklılıkların farkındadırlar
34. Ailelerle iyi ilişkiler ve işbirliği geliştirmeye çalışırlar

Eğitim ve öğretimin tüm bileşenleri ile dinamik bir yapıya sahip olması, bu süreçte önemli bir yere sahip olan öğretmenlerin yeterliklerinin de sorgulanmasını ve geliştirilmesini zorunlu kılar. Öğretmenlik mesleğini yerine getirecek olan bireylerin kendi meslekleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutuma sahip olmaları gerekmektedir (Çermik ve Gullaç, 2008).

Günümüz koşullarında bir öğretmenin sahip olması gereken yeterlikler üzerinde büyük ölçüde görüş birliği sağlanmıştır. Türkiye'deki durumun değerlendirilmesi ile uluslar arası uygulama örnekleri ve temel kavramsal belgelerin incelenmesine dayalı olarak belirlenen öğretmen yeterlikleri şunlardır (TED, 2009):

1. Öğretmenlerin öğrencilerine ve öğrencilerin öğrenmesine adanmış olması.

2. Teknolojik pedagojik alan bilgisi. Öğretim programları ve konu alanı, programın nasıl öğretileceği ve alanın diğer alanlarla ilişkisi, alandaki son gelişmeler, alanın temel kavram, araç ve yapıları, öğretilecek içeriğin teknoloji ile bütünleştirilmesi hakkında bilgili olma.

3. Öğretimi planlama ve uygulama. Öğretimi alan bilgisi, öğrenciler, toplum ve müfredat amaçlarına ilişkin bilgilere dayalı olarak planlama; öğretim programları bilgisine dayalı olarak konular ve konular dizisi içinde öğrenmeyi ardışık olarak etkili biçimde tasarlama ve uygulama. Öğrencilerin öğrenme yaklaşımların nasıl farklılaştığını anlama ve farklı öğrenciler için uyarlanabilen öğrenme fırsatları oluşturma; farklı yaş ve yetenek gruplarının gelişimi için planlama; bireysel öğrenme potansiyelinin tam olarak geliştirilebilmesi için stratejileri nasıl bireyselleştirebileceğini bilme.

4. Değerlendirme ve izleme. Öğrencilerin entelektüel, sosyal ve fiziksel sürekli gelişimlerini sağlamak için formal ve informal değerlendirme stratejilerini anlama ve kullanma

5. Öğretme öğrenme ortamında etkili bir iletişim sağlayabilme ve öğrenci davranışlarını yönetme.

Sınıfta aktif öğrenme, işbirliği ve destekleyici etkileşim sağlamak için etkili sözel, sözel olmayan medya iletişim tekniklerine ilişkin bilgileri kullanma. Olumlu bir etkileşim, öğrenmeye aktif katılım ve self-motivasyonu teşvik edecek öğrenme ortamı oluşturmak için birey ve grup motivasyonunu anlama ve kullanma.

6. Bireysel ve mesleki gelişimi planlama ve gerçekleştirme. Sürekli olarak kendi uygulamalarını sorgulayarak mesleki gelişimini sağlama; kendi uygulamalarını sistematik olarak düşünme ve deneyimlerinden öğrenme.

7. Diğer öğretmenler, veliler ve okul çalışanları ile işbirliği içinde çalışabilme, takım çalışması ve işbirliği. Öğrencilerin öğrenmesini ve gelişimini desteklemek için meslektaşları, veliler ve diğer kurumlarla ilişkiler oluşturur.

8. Mesleki görevleri ve işiyle ilgili mevzuatı bilme ve anlama. Yasal ve etik çerçevede sorumlu ve eleştirel davranabilme.

Öğretmenlerin sahip olmaları gerekli görülen yeterlilikler ve özellikler, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de sürekli tartışılmaktadır. Öğretmenlere kazandırılması ön görülen bu yeterlik ve özelliklere göre öğretmen yetiştiren kurumların

programları sürekli güncelleştirilmektedir. Programlarda yer alan dersler ve bu derslerin içeriği, öğretmenlere kazandırılması öngörülen yeterliliklere göre düzenlenmektedir. Türkiye’de Yüksek Öğretim Kurulu, Milli Eğitim Bakanlığı ile ortaklaşa çalışmalar sonucu öteden beri tartışılan öğretmen yeterlik alanları ile bazı ölçütler belirlemiştir (Şişman, 2001). Bu yeterlilik alanlarını MEB (2008) öğretmenlerin genel yeterliliklerini 6 ana yeterlilik, 31 alt yeterlilik ve 233 performans göstergesinden ibaret olacağını açıklamıştır. Performansın bireyin aldığı girdileri, bilişsel, duyuşsal ve devinimsel gücüyle, içinde bulunduğu ortamda işleyerek elde ettiği çıktı ya da ürün (Balcı, 2010) olduğundan hareketle aşağıda MEB tarafından belirlenen yeterlilikler başlığı altında öğretmenlerin genel olarak sergilemesi gereken performans göstergeleri açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **2.1.3.1. Kişisel ve mesleki değerler-mesleki gelişim**

Bir öğretmenin mesleğinde başarılı olabilmesinde yeterli bir genel kültür, konu alanı bilgisi yanında bütünsel bir yaklaşımla kişisel olarak da bir takım yeterliliklere sahip olması gerekmektedir (Büyükkaragöz ve Çivi, 1999).

MEB öğretmenlerin sahip olması gereken kişisel ve mesleki gelişim düzeylerine ilişkin belirlediği yeterlilikler çerçevesinde öğretmenlerin öğrencilerini birey olarak gören, onlara değer veren, öğrencilerin sosyal kültürel farklılıklarını, yaptıklarını ve ilgilerini dikkate alarak en yüksek düzeyde öğrenmeleri ve gelişimleri için çaba harcayan, öğrencilerinde geliştirmek istediği kişilik özelliklerini kendi davranışlarıyla yansıtan, diğer öğretmen, yönetici ve uzmanların başarılı deneyimlerinden yararlanan, öz değerlendirme yaparak değişim ve sürekli gelişim için çaba harcayan, yeni bilgi ve fikirlere açık, kendisini ve kurumu geliştirmede etkin rol oynama gibi yeterlilikler üzerinde durmaktadır (MEB, 2008). Öğretmenin bir profesyonel olarak mesleki gelişimi önemlidir. Öğretmenin değişimlere uyum sağlamak, günün yeterliliklerine sahip olmak ve bunları sınıfına aktarmak gibi sorumlulukları vardır. Mesleki gelişim için gerekli çabaları göstermediğinde mesleğini başarı ile yürütmesi imkansız olacaktır (Zembat, 2010).

Erden (1998), aynı şekilde öğretmenlerin kişisel ve mesleki bir takım niteliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Öğretmenlerin hoşgörülü ve sabırlı olma, açık fikirli, esnek ve uyarlayıcı olma, sevecen, anlayışlı ve esprili olma, yüksek başarı

beklentisi, destekleyici ve cesaretlendirici olma davranışlarını kişisel nitelikleri arasındadır. Bununla birlikte öğretmenlerin bu kişisel özelliklere sahip olma düzeyleri ne kadar yüksek olursa olsun mesleki genel kültür, konu alan bilgisi, mesleki beceri ve yeterlilikler olarak belirtilen mesleki niteliklere sahip olmadığı takdirde etkili bir öğretmen olamayacağı belirtilmektedir.

Öğretmenlerin ulusal ve evrensel değerleri doğru algılamaları, öğrenciler arasında ayırım yapmamaları ve güven veren kişilikleri ile özgür bir sınıf ortamı hazırlayarak girişken, kendini gerçekleştirebilen bireyler yetiştirmeye çalışması gerekmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin çağdaş kavram ve süreçlerden haberdar olmaları, sürekli ve her alanda gelişmeyi bir gereksinim olarak görmeleri, öğrenme ve değişmeyi günlük doğal çalışmaları arasında algılayarak bu doğrultuda kendilerini yetiştirmeleri gerekmektedir (Can, 2009).

#### **2.1.3.2. Öğrenciyi tanıma**

Öğrenciyi tanıma okul içi ve dışı faaliyetlerde öğretmenlerin öğrencileriyle oluşturabilecekleri hemen her iletişim fırsatını değerlendirmeleri anlamına gelmektedir. Öğretmenler öğrencilerinin sadece öğrenme stillerini, öğretimsel faaliyetlerle ilgili davranışlarını değil, aynı zamanda onların okuldaki davranışlarını etkileyebilecek kişisel olarak hoşlandığı veya hoşlanmadığı davranışlarını da anlamaya çalışarak öğrencilerini tanımaya özen göstermelidir. Bunun için öğretmenler öğrencilerini ilk önce insan, daha sonra öğrenci olarak dikkate almalıdırlar (Stronge, 2007).

Öğretmenin önemli mesleki beceri ve yükümlülüklerinden birisi de öğrencilerinin kişisel ve gelişimsel özelliklerini, olumlu ve olumsuz yönlerini, güçlü ve zayıf özelliklerini nasıl tanıyacağına yönelik mesleki becerilere sahip olmak zorundadır (Titrek, 2004). Öğretmen öğretme işlevini öğrencilerini ön plana çıkarabilecek biçimde yerine getirmelidir (Demirel, 2002). Öğrencisinin gelişimi adına çaba harcayan öğretmen, öğrencisinin ilgi, istek, ihtiyaç, beklentileri ile birlikte tüm özelliklerini bilir. Öğretmen ancak öğrencisini iyi tanıdığında onlara katkı sağlayabilir. Bu nedenle öğretmen, öğrenciyi anlamada uzman olmalıdır. Günümüz eğitim anlayışında her birey özel ve değerlidir. Öğretmenler her öğrencisinin özel ve önemli olduğunu bilerek bunu öğrencilerine hissettirmelidir (Çermik ve Turan-Güllaç, 2008).

Eğitim öğrenci merkezli bir süreçtir. Bu süreçte her öğrenci biyolojik, psikolojik, kültürel ve sosyal bakımdan bireysel farklılıklara sahiptir. Bireysel farklılık terimi fiziksel özelliklerden ilgi, algı ve beklenti gibi psikolojik faktörlere kadar bir dizi değişkenleri kapsar. Ayrıca her öğrencinin ailesinin sosyo-ekonomik durumları, onun kişiliği ve davranışları üzerinde önemli bir etkidir. Öğretmen öğrencileri bu boyutu ile tanımaya çalışırsa öğrencileriyle olan ilişkilerinde daha başarılı olur (Aytekin, 2003).

Öğretmen sadece okul ve sınıf ortamında öğrencilerle değil, aynı zamanda okul dışında veliler ve toplumla da iç içe olan bir kişidir. Ancak öğretmenlerin en çok muhatap oldukları insan grubu kuşkusuz öğrencilerdir. İlişkilerin niteliği yönünden her ne kadar öğretmen öğrenci ilişkileri, bireysel ya da grup olarak ilgili yasa ve yönetmeliklerce belirlenmiş resmi nitelikte ise de, mesleğin doğası gereği bu ilişkiler aynı zamanda duygusal yönü de ağır basan ilişkilerdir (Celep, 2005).

### **2.1.3.3. Öğretme ve öğrenme süreci**

MEB (2008) bu alanla ilgili öğretmenlerin sahip olması gereken yeterliliklerin öğretme ve öğrenme süreçlerini planlama, uygulama ve yönetme olarak açıklamaktadır. Bu yeterlilik doğrultusunda belirlediği alt yeterlilikler ise dersi planlama, materyal hazırlama, öğrenme ortamlarını düzenleme, ders dışı etkinlikleri, bireysel farklılıkları dikkate alarak öğretimi çeşitlendirme, zaman yönetimi, davranış yönetimidir.

Eğitim öğretim faaliyetlerinin en iyi şekilde planlanıp gerçekleştirilebilmesi öğrenme ve öğretme sürecine gereken önemin verilmesine bağlıdır. Öğrenme ve öğretme süreci eğitim planlarında belirtilen hedef ve davranışları öğrencilere kazandıracak her türlü öğretim-öğrenme yaşantılarını, öğrencilere sunulacak ipucu, dönüt-düzeltilme ve pekiştiricileri, eğitim ve öğretim ortamında yapılacak her türlü düzenlemeleri, derslerin öğretimi için en uygun araç ve gereçlerin seçilip kullanımını ve derslerin işlenişine ilişkin ilke ve basamakları içine alır (İşman ve ESKİCUMALI, 2006).

Okuldaki program ve öğrenme etkinliklerinin iyi bir biçimde planlanması, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi, söz konusu program ve etkinliklerin başarısının ön koşuludur (Şişman, 2002). Planlama öğrencilere ne kazandırılacağına, nasıl kazandırılacağına ve kazanılan bilginin nasıl değerlendirileceğine yol göstermektedir. Etkili bir planlama yapmadan etkili bir öğretim gerçekleştirmek

mümkün değildir. Planlama yapmak ayrıca kazanımların ve konuların belirlenmesinde ve sıraya konmasında önemli bir rol oynar. Belli bir konuya ayrılacak zamanın belirlenmesini ve bu zamanın etkili kullanılmasını destekler. Etkin bir planlama öğretmen ve öğrenciyi dağınıklıktan kurtararak öğretmenlerin kendilerine güven duymalarına ve kaygılarının azalmasına yardımcı olur (Koç, 2006). Diğer bir açıdan da derste yapacaklarını belli bir sıraya göre yapacağından sınıftaki zamanını en iyi şekilde değerlendirmiş olmaktadır (Demirel, 1996, 115).

#### **2.1.3.4. Öğrenmeyi, gelişimi izleme ve değerlendirme**

Öğretmenlerin öğrenmeyi, gelişimi izleme ve değerlendirme yeterliliğinde ölçme ve değerlendirme ön plana çıkmaktadır. Çünkü ölçme ve değerlendirme olmadan öğretim hizmeti verilecek grubun yeterli olarak tanınması güçleşecek, süreç esnasındaki eksiklikler uygun bir şekilde belirlenemeyecek, süreç sonunda oluşan öğrenci yeterlikleri doğru olarak belirlenemeyecek ve eğitim sisteminin kendini en iyi şekilde yenilemesi ve geliştirmesi sağlıklı bir şekilde yürütülememiş olacaktır (Köse, 2008; Tan, 2009).

MEB (2008) tarafından öğretmenlerin bu yeterlilik alanında göstermeleri beklenen davranışlar amaca uygun ölçme aracı belirleme, ölçme aracının geçerlik ve güvenilirliğini test etme, öğrencilerin gelişim ve performans düzeylerini düzenli olarak ölçme, ölçme sonuçlarını yorumlayarak öğrencilere geri bildirimde bulunma, olumlu ve başarılı davranışları ödüllendirme, olumsuz davranışları için yapıcı yönlendirmeler yapma, değerlendirme sonuçlarını diğer okul paydaşları ile paylaşma olarak belirlenmiştir.

Eğitim ve öğretimin vazgeçilmez bir parçası öğrencilerin değerlendirilmesidir. Öğrenci değerlendirmesi farklı boyutları olan bir süreçtir. Eğitim öğretim etkinlikleri öğrencilerin konu alanına yönelik bilgi ve zihinsel becerileri kapsadığı gibi, tutumlar, ilgiler, öğrenme stilleri gibi duyuşsal özellikleri de içerir. İyi bir ölçme ve değerlendirme süreci tüm bunları içeren öğrencinin gelişimini farklı boyutlarda ele alan bir süreçtir (Berberoğlu, 2006).

Öğretmenin öğrencilerini izlemesi birçok yollarla olabilir. Öğretmen, sınıf içinde gezinerek ve öğrencilerinin çalışmalarını gözleyerek, onları ödevlerini düzeltip yapılan

testleri değerlendirerek, bunların sonuçlarını kaydederek, öğrencilere sorular yönelterek, sınıf tartışmaları sonrasında öğrencilere sorulacak sorulara onların verecekleri cevaplara göre öğrencilerin öğrenmesi gereken konuyu ne ölçüde öğrendiklerini belirleyebilir (Şişman, 2002). Günümüz anlayışına uygun alternatif ölçme ve değerlendirme tekniklerini etkili olarak kullanabilmeli, öğrencilerin kendilerini ve diğer arkadaşlarını sağlıklı olarak değerlendirmeleri için çalışmalar yürütmelidir (Çermik ve Turan-Güllaç, 2008). Nitelikli eğitim hizmeti vermek ve verilen hizmeti kontrol etmek bu tür çalışmalar ile gerçekleştirilebilir (Demirel, 2002).

#### **2.1.3.5. Okul-aile ve toplum ilişkileri**

Okulun çevresi okulun etkileşime girdiği tüm kişi ve grupları içine alan geniş bir sistemdir. Bu açıdan bakıldığında çevrenin okuldan bekledikleri kadar okulun da çevreden bekledikleri vardır. Okullar çevrenin katkıları ile işlevlerini daha iyi yerine getirerek çevrenin beklentilerini daha iyi karşılayabileceklerdir. Okullar yönetici ve öğretmenleri aracılığıyla yerel toplumlara sorunlarını kendilerinin çözebilecekleri, hayatlarını etkileyen koşulları değiştirebileceklerini, farkında olmadıkları ihtiyaçlarını hissettirerek bu ihtiyaçların işbirliği ile karşılanabileceği yönünde bir bilinç oluşturarak sorumluluğunu yerine getirebilir (Aydın, İ. 2005).

Öğretmenlerden okulun gelişimine katkı sağlanması için çeşitli programlar ve etkinlikler düzenlemesi beklenmektedir. Öğretmen sivil toplum örgütleri ile öğrencilerin gelişimi için işbirliğinde bulunmalı ve eğitim sistemindeki sorunlara karşı duyarlı olmalıdır. Ayrıca okulun gelişimine katkı sağlamak ve okulda yaşanan sorunları çözmek için eylem araştırmaları planlamalı ve yürütebilmelidir (Arslan ve Özpınar, 2008).

Öğretmenlerin öğrencileriyle etkin bir iletişim kurabilmeleri için onların aile yapısını ve özelliklerini bilmesi gerekir. Ailelerle iletişimde temel amaç öğrencinin okula uyumunu kolaylaştırmak ve başarısını artırmaktır. Öğrencinin okula uyumunda sorun yaşandığında, başarısızlığında veya okul dışı yaşantıları konusunda bilgiye ihtiyaç duyulduğunda ana babalarla iletişim zorunlu hale gelmektedir. Ailelerle ilişkilerde onların okulu ve öğretmenlerle ilişkileri nasıl algıladıklarının ve neler beklediklerinin de belirlenmesi gerekir. Bu konudaki algı ve beklentiler veli toplantılarında ve onlarla yapılan çeşitli görüşmelerle belirlenebileceği gibi veliler üzerinde yürütülecek araştırmalarla da belirlenebilir (Güven, 2004). Okul ve aile, her ikisi de öğrenci için bir eğitim ve öğrenme

yeridir. Dolayısıyla bu durum, iki kurumunda eğitimde işbirliği yapmalarını zorunlu kılmaktadır (Şişman, 2002).

Toplumun aydınlatılmasında önemli bir role sahip olan öğretmenlerin, okul içerisindeki göreviyle ilgili sorunlarını çözme gücüne sahip olduğu veya çözülmesi için uygun ortamı bulduğu sürece, öğrencilerin veya toplumun diğer üyelerine, sorunlarının çözümünde yardımcı olabilir. Ayrıca görevini daha etkin bir biçimde yerine getirmesi olanaklı olabilir. Bu nedenle, gerek öğrencilerin toplumsal beklentiler doğrultusunda yaratıcı, üretken, eleştirci, demokratik düşünebilen öğrenciler olarak yetişmesi, gerekse okulun toplumsal işlevini gerçekleştirebilmesi, okul içerisindeki demokratik bir ortamın yaratılmasıyla olanaklı olabilir ki bunun sonucunda da çift yönlü iletişimin gelişmesi söz konusu olabilir (Celep, 1992).

#### **2.1.3.6. Program ve içerik bilgisi**

Genel anlamda eğitim programı öğrencilerin yaşantılarını düzenleme anlamında kullanılmaktadır (Demirel, 2002). Okullarda öğrenmelerin gerçekleşmesini sağlayan ya da bu öğrenmelerin gerçekleşmesine rehberlik eden kişiler, bir başka ifadeyle öğrencilerin yaşantılarını düzenlemeye çalışanların öğretmenler olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin bu öğrenmeleri planlı bir şekilde gerçekleştirmelerinde ise temel aracın öğretim programı olduğu ifade edilebilir. Öğretim programı bir derste öğrencilerin ulaşabileceği hedefleri, hedeflerin kapsadığı davranışları, bu davranışların nasıl kazanılacağı ve davranışların ne derece kazanıldığını ortaya koyabilecek çok yönlü etkileşim içinde olan öğeler bütünüdür (Senemoğlu, 2005).

Programların hazırlanması kadar uygulanması da önemlidir. Çünkü en iyi program yetersiz ve kötü bir uygulama ile verimliliğini kaybeder (Büyükkaragöz, 1997). Ülkemizde benzer türdeki okullarda ortak programlar uygulanmasına rağmen okullar arasında bölgelere göre hatta aynı yerdeki bir okuldaki diğerine göre başarı farklılıkları bulunmaktadır. Bu nedenle eğitim programlarının tüm öğretmenler tarafından anlaşılacak ve uygulanabilecek biçimde hazırlanması gerekir. Öğretmenlerin programları uygulaması sırasında karşılaştıkları sorunları çözebilmek ve daha etkin eğitim ortamı sağlayabilmeleri için çeşitli konularda meslek içi eğitim kurs ve seminerler düzenlenmelidir (Erden, 1998).

Bu doğrultuda, MEB (2008) program ve içerik bilgisi yeterlilik alanı ile ilgili olarak öğretmenlerin, Türk Milli Eğitim Sisteminin dayandığı temel değer ve ilkeleri bilme ve bunları eğitim öğretim faaliyetlerine yansıtmaları gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca öğretmenlerin özel alan öğretim programının ilkeleri, yaklaşımı, amaçları ve içeriğiyle tutarlı somut bilgi ve anlayış sahibi olduğunu, öğrenciye kazandırmada gerekli olan öğretim yöntemlerini, ders araç-gereçlerini güvenli bir şekilde kullanabilmesi gerekliliği ifade edilmektedir.

#### **2.1.4. Öğrenci Nitelikleri**

Toplumda yaşayan tüm insanların eğitim sisteminde farklı beklentileri vardır (Korkmaz, 2006). Her toplum yetiştirmek istediği insanda belli başlı özelliklerin bulundurulmasını amaçlar. Devletin toplumla olan ilişki düzeyinin belirlenmesi ve toplumun da kendisinden beklenenleri yerine getirebilmesi bakımından öğrenilebilir ve geliştirilebilir bazı özelliklerin okullar aracılığıyla bireylere kazandırılması esastır (Gündoğdu, 2008). Birbirini izleyen basamaklar biçiminde örgütlenmiş olan eğitim kurumlarımızda insan gücü, değişik aşamalardan geçerek son şeklini almaktadır (Güneş, 2007). Eğitimin amacını, eğitim aracılığıyla kazandırılması gereken nitelikler ya da kazanımlar olarak belirtebiliriz (Doğanay ve Sarı, 2006).

Öğrencilerin yeteneklerini, ilgilerini ve ihtiyaçlarını dikkate almayan bir öğretimin fayda sağlaması beklenemez. Bunun için öğretmen öncelikle öğrencilerini tanımalı ve onları anlamaya çalışmalıdır. Öğretmenin öğrencileri tanınması her öğrenci hakkında mümkün olduğu kadar çok bilgi edinmesi demektir. Öğretimde bu bilgiler göz önünde bulundurulmalı, öğretimin diğer öğeleri öğrencilere göre düzenlenerek öğrencilerin öğretimin merkezinde yer alması sağlanmalıdır (Büyükkaragöz ve Çivi, 1999).

Her birey kendine özgü bir varlıktır. Bu nedenle insanlar birçok özellikleri yönünden birbirlerinden ayrılırlar. Bunda farklı kalıtsal özelliklere sahip bireylerin farklı çevrelerde yetismeleri etken olarak gösterilebilir. Bireyler çeşitli yönlerden birbirlerinden farklı olabildikleri gibi bir bireyin sahip olduğu çeşitli özellikler de farklı derecelerde olabilir. Bireylerin sahip olduğu bu farklılıkları belirlemede başarı, tutum, kişilik, ilgi, testleri veya gözlem, görüşme, sosyometri gibi test dışı tekniklerden de yararlanılmaktadır (Sak, 2004; Yeşilyaprak, 2005; Yıldırım, İ. 2009).

Öğrenciler eğitim sistemine belli bir takım özellik ve potansiyelle gelirler. Öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve psikomotor olarak öğrenme-öğretme etkinliklerine ön bilgisi, zeka düzeyi, öğrenme güdüsü, fiziki yeterliliği, yaşı ve sosyo-ekonomik düzeyi gibi nitelikleri eğitim sisteminin öğrenciyle ilgili önemli girdileri arasında yer almaktadır (Tan, 2009). Bu açıdan her öğrenciye bir birey olarak potansiyeli, fiziksel görünüşü, psikolojik ve sosyal özellikleri, tecrübesi, davranışları, sözleri, duygularıyla biriktir ve işlenmesi gereken bir cevher olarak yaklaşılmalıdır. (Erdem, 2005).

Okul çıktıları ise çeşitli biçimlerde tanımlanmış; pek çok ölçme gücüne karşın bu doğrultuda çabalar sürmüştür. Eğitimin çıktıları, belli konulara ilişkin bilgi ve becerilerin ölçüldüğü standart test puanları, öğrencilerin başarıya ilişkin beklentileri, öğrencilerin yaşama ilişkin tutumları, ileri eğitime devam konusunda güdülenme düzeyleri, çalışma alışkanlıkları, çeşitli derslerdeki başarıları, bir sonraki öğretime devam oranları, mesleki öğretime devam oranları, terk oranları gibi değişkenler açısından ölçülmeye çalışılmıştır (Tural, 2002).

Çağdaş bir okul eğitiminde neyin, niçin, nerede, ne zaman ve nasıl öğrenileceği; öğrenilenlerin nasıl ölçülüp değerlendirileceği önceden saptanmakta ve bunlar, belirli programlara bağlanmaktadır. Okulda bu hazırlığın her eğitim basamağındaki öğrencilerin genel gelişim özellikleriyle bireysel ayrılıklara uygun olarak yapılması gerekmektedir (Bakırcıoğlu, 2005).

Zorunlu eğitim süresinin uzaması ve halkımızın eğitime karşı gittikçe artan talebi karşısında okullarda farklı özelliklere sahip pek çok öğrenci yer almaktadır. Bu nedenle okulların farklı yetenek, ilgi, ihtiyaç ve problemlere sahip öğrencileri genel olarak değerlendirmesi ve bireysel ve toplumsal anlamda bir uyuma ulaştırması beklenmektedir (Tan ve Baloğlu, 2011). Çağdaş bilimsel anlayışa göre eğitim, bireyin bedensel, duygusal, düşünsel ve sosyal yeteneklerinin her yönüyle bir bütün olarak kendisi ve toplumu için en uygun şekilde gelişmesi oluşumudur (Yeşilyaprak, 2005).

Öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarını karşılamak ve her birine yetenekleri doğrultusunda kendilerini geliştirme fırsatı vermek için standart programlar nitelik açısından farklılaştırılarak daha geniş ve daha derin öğrenme olanakları sunulmalıdır. Bu tür programlarda amaç öğrenciye kendisi için anlam taşıyan bir şeyler yapma fırsatı vermektir. Nerede olursa olsun başarılı okullarda mevcut programın ihtiyaçlar

doğrultusunda farklılaştırıldığı ve öğrenciler için anlamlı hale getirildiği görülmektedir (Özden, 2005).

Milli Eğitim Bakanlığı 2004-2005 eğitim yılında uygulamaya koyduğu yeni öğretim programlarında, derslerin genel amaçlarının altındaki düzeylerde kalan amaçlar için kazanım kavramını benimsemiştir. Kazanım, öğrenme süreci içerisinde planlanmış ve düzenlenmiş yaşantılar sayesinde öğrencilerde görülmesi beklenen bilgi, beceri, tutum ve değerler olarak tanımlanmıştır. Bu anlamıyla kazanım, davranışsal amaçlardan daha kapsamlı, bazen bilişsel, duyuşsal ve devinimsel alanlardan birini, bazen de ikisi ya da üçünü birden kapsayan şekilde kullanılmıştır. Yeni programda kazanımlar bilişsel, duyuşsal ve devinimsel alanlarla sınıflandırılarak sunulmuştur (Doğanay ve Sarı, 2006). MEB ilköğretim kurumları yönetmeliğinin 106. Maddesinde öğrencilerin sahip olması gereken kazanımları aşağıdaki şekilde belirlemiştir. Bunlar;

- a) Okula ve derslere düzenli devam etmeleri ve başarılı olmaları,
- b) Bütün okul arkadaşlarının kendisi gibi Türk toplumunun ve Türkiye Cumhuriyetinin bir bireyi olduklarını unutmamaları, onur ve haklarına saygı göstermeleri,
- c) Öğretmenlerine, okul yöneticilerine, görevlilere, arkadaşlarına ve çevresindeki kişilere karşı saygılı ve hoşgörülü davranmaları,
- d) Doğru sözlü, dürüst olmaları, yalan söylememeleri,
- e) İyi ve nazik tavırlı olmaları, kaba söz ve davranışlardan kaçınmaları,
- f) Okulda yapılacak sosyal ve kültürel etkinliklere katılmaları,
- g) Kitapları sevmeleri, korumaları, okuma alışkanlığı kazanmaları,
- h) Çevrenin doğal ve tarihi güzelliklerini, sanat eserlerini korumaları ve onları geliştirmek için katkıda bulunmaları,
- ı) İyi işler başarmak için çok çalışmaya ve zamana muhtaç olduklarını unutmamaları, geçen zamanın geri gelmeyeceğinin bilincinde olmaları,
- i) Millet malını, okulunu ve eşyasını kendi öz malı gibi korumaları,
- j) Sigara, içki ve diğer bağımlılık yapan maddeleri kullanmamaları ve bu maddelerin kullanıldığı ortamlardan uzak durmaları,
- k) Ülkenin birliğini ve bütünlüğünü bozan bölücü, yıkıcı, siyasî amaçlı etkinliklere katılmamaları, siyasî amaçlı sembol kullanmamaları, bunlarla ilgili amblem,

afiş, rozet ve benzerlerini taşımamaları, bulundurmamaları ve dağıtmamaları, siyasî amaçlı davranışlarla okulun huzurunu bozmamaları,

l) Fiziksel, zihinsel ve duygusal güçlerini millet, yurt ve insanlık için yararlı bir şekilde kullanmaları,

m) Atatürk İlke ve İnkılâplarına bağlı kalmaları, bunun aksi davranışlarda bulunmamaları,

n) Yasalara, yönetmeliklere ve toplumun etik kurallarına, millî, manevî ve kültürel değerlere uymaları beklenir.

Eğitim, bireylerin bazı davranışlarını değiştirmek, onlarda var olmayan bazı davranışları kazandırmak amacıyla yapılır (Nalbantoğlu-Eyitmiş, 2007). İnsanın en güçlü ve en karakteristik yönü öğrenmesidir. Öğrenme, insanın öylesine köklü bir niteliğidir ki, bunun insan için, hemen hemen zorunlu olduğu söylenebilir (Bruner, 1991). Eğitim yoluyla kazandırılması gereken insan nitelikleri listelenemeyecek kadar çoktur. Eğitimciler, bu niteliklerin ortak özelliklerini dikkate alarak bazı sınıflamalar geliştirmişlerdir. Bu sınıflamaların en çok bilineni ve uygulananı Bejamin Bloom ve arkadaşlarının geliştirdiği sınıflamadır. Bu sınıflamada, eğitim aracılığıyla kazandırılacak insan nitelikleri bilişsel, duyuşsal ve devinimsel olarak üç grupta toplanmıştır (Doğanay ve Sarı, 2006). Öğrencilerin başarısının değerlendirilmesinde pek çok hedef sınıflaması (Yüksel, 2007) olmakla birlikte MEB bilişsel, duyuşsal, sosyal ve psikomotor özellikler olarak ele almaktadır.

#### **2.1.4.1. Bilişsel**

Bireyin çevresindeki dünyayı anlama ve öğrenmesini sağlayan, aktif zihinsel faaliyetlerdeki gelişime bilişsel gelişim adı verilmektedir. Bilişsel gelişim bebeklikten yetişkinliğe kadar bireyin çevreyi, dünyayı anlama yollarının daha kompleks ve etkili hale gelmesi sürecidir (Senemoğlu, 2005).

Bilişsel öğrenmeler bilgiyi ve bilgidan doğan zihinsel yeteneklerle becerileri içerir. Bu alandaki eğitim uygulamaları genellikle kavramlar, ilkeler, yasalar, kuramlar ve problem çözme süreci ile ilgili davranışların kazanılmasına yöneliktir (Aşılioğlu, 2008).

Bilişsel alan bilgi ile ilgili alandır. İnsanların bilgiyi tanıması, anlaması, kullanması ve değerlendirip yaratmasını içeren, düşünsel etkinlik ve becerilerin ağırlıklı olduğu bir alandır. Bilişsel alanın orijinal versiyonunda, birbirini ardışık bir şekilde kapsayan, gittikçe karmaşıklaşan bir şekilde düşünsel davranışları içeren altı boyutu bulunmaktadır (Doğanay ve Sarı, 2006). Bu alanda öğrencilerden zihinsel olarak ortaya koymaları beklenen etkinlikler en basitten en gelişmişe doğru bilgi, kavrama, uygulama, analiz, sentez ve değerlendirme olarak Bloom (1956) tarafından sıralanmıştır (Tan, 2008)

Bilişsel alandaki davranışlar ait oldukları düzeye göre kısaca şu özellikleri içerir: Bilgi düzeyinde genellikle daha önceden edinilenleri tanıma ve hatırlama söz konusu iken, kavrama düzeyinde neden, niçin sorularına yanıt olabilecek yorumlama, açıklama, bir başka forma çevirme gibi davranışlar yer almaktadır. Uygulama düzeyinde daha önceden öğrenilen bilgileri, ilkeleri ve genellemeleri yeni durumlarda kullanılabilme; analiz düzeyinde bir bütünü ya da sistemi kendisini oluşturan öğelere ayrılabilme esastır. Sentez düzeyindeki davranışlarda birbiriyle ilişkili öğeleri birleştirerek anlamlı bütünlük elde edilirken; değerlendirmede, bir olay, durum ya da ürün hakkında belli ölçütler kullanarak yargıda bulunulur (Aşılıoğlu, 2008).

#### **2.1.4.2. Duyuşsal**

Duyuşsal alan bir konuya, bir kişiye, bir olaya veya bir duruma karşı ilgi, tutum, alışkanlık geliştirme, değer verme, benimseyip benimsememe, kabul edip etmeme vb. gibi duygusal süreçleri kapsar (Özdemir, 2008). Genel olarak herhangi bir davranışın kazanılması süreci algılama, bilme, uygulama, değerlendirme gibi farklı aşamalarda gerçekleşen etkinlikler dizisi şeklinde kavramlaştırılmaktadır. Bu etkinlikler dizisi içinde yer alan duyuşsal alan özellikleri sevgi, bağlanma, hoşgörü, özgüven, sabır, kararlılık, başarı arzusu gibi duygusal eğilimleri yansıtmaktadır. Duyuşsal özellikler bireyin içsel varoluşundan kaynaklanan duygu durumlarının ürünleridir. Bu bağlamda duyuşsal özellikler etkin ve kalıcı bir öğrenmenin gerçekleşmesinde belirleyici bir öneme sahiptir (Aydın, A. 2005).

Duyuşsal özellikler bağlamında öğrencilerin derse karşı tutumları ve ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Öğrencilerin ihtiyaçları ve tutumlarının dikkate alınmasıyla öğrencinin derse katılımı sağlanabilir. Bu nedenle öğrencinin duyguları, değerleri, ilgi

ve arzuları dersin bir parçası olarak görülmeli ve uygun bir duygusal ortam oluşturulmalıdır. Öğrencinin hissettikleri ile öğretilecek içerik bütünleştirilmeli ve içerik ile öğrencinin yaşantısı arasında bir ilişki oluşturulabilmelidir. Bu şekilde öğrencinin derse karşı ilgi, istek duyması ve kendisine ait bir başarı beklentisi oluşturması sağlanabilir (Ergün, 2004). Öğrenme yeteneklerine güvenen ve özünün değerli olduğunu hisseden öğrenciler okula ve öğrenmeye yönelik daha büyük bir ilgi içinde olurlar ve bu durum da beraberinde başarıyı getirir. Sonuç olarak yüksek başarı da öğrenmek için özgüveni güçlendirir ve yüksek öz saygıyı devam ettirir (Schunk, 2009).

#### **2.1.4.3. Sosyal**

Eğitimin temel işlevlerinden biri de bireyin sosyal becerilerini geliştirmesine, iyi bir toplum üyesi olmasına katkıda bulunmaktır. Okul aynı zamanda gerek öğrenciler gerekse onun içinde yer aldığı diğer insanlar için insani bir çalışma ve öğrenme ortamı hazırlamak ve sürdürmek durumunda olan bir yer olarak görülür. Bu açıdan okulun ve eğitimin temel amaç ve işlevi ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda kalkınmış, gelişmiş, refah düzeyi ve hayat standardı yüksek insanlardan oluşan bir ülke olabilmesi için ihtiyaç duyulan özelliklere sahip vatandaşları ve insan gücünü yetiştirmektir (Şişman, 2011).

Eğitimin ana objesini oluşturan insan, biyolojik, fizyolojik ve sosyo kültürel bir varlık olarak tanımlanabilir. Eğitim, insanın bu özelliklerini dikkate alarak ve insanların kendilerini gerçekleştirebilmeleri için onlara gerekli bilgi, beceri, tutum, alışkanlık ve değerlerin kazandırılma sürecidir (Ulusoy ve Tay, 2011). Sosyal bir varlık olan birey içinde yaşadığı sosyal ortamlarla birlikte şekillenir. Bu süreçte birçok kurumlar devreye girer. Bireyin toplumsallaşmasında rol oynayan kurumlar aynı zamanda onun kişiliğinin oluşmasında etkilidir (Özkan, 2011).

Eğitim çabalarının genel amacı, yetişmekte olan çocukların ve gençlerin topluma sağlıklı ve verimli bir şekilde uyum sağlamalarına yardım etmektir (Gürkan ve Gökçe, 1999). Artık okullarımızda akademik başarı kadar, çağdaş hayatın vazgeçilmezi haline gelen, dürüstlük, saygılı olma, ahlaki değerlere uyma, rahat iletişim kurma, insan ilişkilerine özen gösterme, nezaket kurallarına uyma, inisiyatif kullanma, iş disiplini, temizlik, düzen vb. kavramlar ön plana çıkmaktadır. Birey bir bütün olarak ele

alınmakta, insanı insan yapan özelliklerin geliştirilmesine çaba harcanmaktadır (Aydın ve Akyol-Gürler, 2012).

Okullar insan merkezli yaşama alanlarıdır. Bu sebeple, okulu önce zihnî dünyamızda inşa eder ve anlamlandırırız. Bu zihnî dünyamızda inşa ettiğimiz model, her türlü insani ilişkilerimizde belirleyici rol oynar (Turan, ve Aktan, 2008). Birey içinde yaşadığı toplumun değerlerine uygun bir kişilik yapısı geliştirebilmek için öncelikle kendini ve toplumu tanımalıdır. Bireyselleşme bireyin kendine yönelik algı, beklenti ve gereksinimlerinin bilincinde olmayı gerektirir. Böylece birey öncelikle olumlu bir benlik tasarımı geliştirerek, yaşama etkin ve üretken bir biçimde katılmayı öğrenir. Toplumsallaşma ise toplumun temel eğilim ve gereksinimlerine referans olarak alınan değerlere uygun davranmayı tanımlar. Bu nedenle bireyselleşme, toplumsallaşma için gerekli bir ön koşuldur. Gerçekte kişinin mutlu ve özgür bir biçimde yaşamak için kendisi olmak ve içinde yer aldığı toplumun düşünce, inanç ve değerleriyle barışık olmaya gereksinimi vardır (Aydın, 2009).

#### **2.1.4.4. Psikomotor**

Psiko-motor alan fiziki öğrenmelerle ilgili öğrenme becerilerini içerir (Tan, 2008). Bu alan bireyin doğuştan getirdiği yeteneklerle ve kazanmış olduğu bilgi, beceri ve deneyimlerle belli bir hareketin yapılması, bir işin icra edilmesi veya bir aracın kullanılması ile ilgilidir (Özdemir, 2008). Organizmanın herhangi bir devinimde bulunabilmesi için belli bir duyuşsal ve bilişsel gelişim düzeyinde bulunması gerekir. Bu nedenle psiko-motor beceriler geniş ölçüde duyuşsal ve bilişsel özelliklere bağlıdır. Ayrıca psiko-motor beceriler doğrudan performansa yansıtıldığı için bilişsel ve duyuşsal özelliklere göre daha kolay tanımlanabilecek niteliklerdir (Aydın, A. 2005).

Psiko-motor etkinlikler çocuğa toplumsal ilişkilerde ve işbirliğinde, öğrenmede aracı bir role de sahiptir. Bu etkinliklerdeki başarı ya da başarısızlık onun duygusal gelişimi de biçimlendirir. Psiko-motor gelişmenin eğitim açısından önemi, yalnız çocuğun gelişmesini bir bütün olarak etkilemesinden değil, bazı durumlarda kişilik gelişmesinde ya da bir meslek edinmede tek başına önemli bir rol oynayabileceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bazı çocuklar zihinsel alanda başarılarını ortaya koymada zorlanırken, el sanatlarında, el becerileri gerektiren mesleklerde ya da bazı spor dallarında başarılı olabilmektedirler (Dönmezer, 2010).

Nitelikli insan nitelikli bir eğitimin ürünüdür. Bu bağlamda eğitim yolu ile yetiştirilmesi hedeflenen bireylerin, gelişmeye ve yeniliğe açık, araştıran, merak eden, sorgulayan, kendini ifade edebilen, çevreye karşı duyarlı, paylaşmayı bilen, duygu, düşünce ve eylemlerinde özgür ve girişimci, önyargılardan arınık, eşitlikçi düşünen, yaşadığı kültürün değerleri ile evrensel değerleri uzlaştıracak ve evrensel bir sevgi anlayışını yansıtacak şekilde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak bütüncül bir bakış açısıyla yetiştirilmesi gerekmektedir. Bireyi bütüncül bir sistemle ele alan eğitim yaklaşımı insana değer veren ve kişiyi olduğu gibi kabul eden, kişinin sadece zekasını değil, aynı zamanda duygusal ve sosyal yaşamında birbirleri ile dengeli olarak gelişmesini hedef alan bir yaklaşımdır (Özgüven, 2007).

## 2.2. İlgili Araştırmalar

Boyer (2012) öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları, okul kültürü ve öğrenci başarısını incelediği araştırmasında, okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile okul kültürü arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu, ancak hizmetkar liderlik davranışı ile öğrenci başarısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu elde etmiştir.

Emadzadeh, Khorasani ve Nematizadeh (2012) ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin iş yaşamı kalitelerine ilişkin algılarını çeşitli değişkenler açısından incelemişlerdir. Sonuçta, araştırmaya katılan öğretmenlerin genel olarak iş yaşamı kalite algılarının düşük olduğunu belirlemişlerdir. Cinsiyet değişkeni açısından bayan öğretmenlerin iş yaşamı kalitesi algıları erkek öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin evli ve bekar olma durumları ise iş yaşamı kalitesi algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır.

Harris (2012) kendilerini demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyıcı olarak ifade eden okul müdürleri ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, öğrenci başarısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu elde etmiştir.

Nelson (2012), araştırmasında öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin kendi öz-yeterlilikleri ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin öğretmenler

tarafından algılanan dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin kendi öz yeterlilikleri ve öğrencilerin matematik ve okuma başarı puanları arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Noe (2012) okul müdürlerinin duygusal zeka alanları ile okul kültürü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada okul müdürlerinin duygusal zeka alanları ile okul kültürü ile anlamlı bir ilişki bulunmazken, öğrenci başarısı ile negatif yönde bir ilişki elde edilmiştir. Ayrıca araştırmada okul müdürlerinin duygusal zeka alanları ve okul kültürü değişkenleri birlikte ele alındıklarında da öğrenci başarısını yordamadığı sonucu elde edilmiştir.

Raines (2012) öğrenci başarısına ilişkin okul müdürlerinin rollerini nitel yöntemle incelediği çalışmasında okul müdürlerinin öğrenci başarısından kendilerini sorumlu olarak gördüklerini ifade etmektedirler. Okul müdürleri öğrenci başarısındaki rollerinin öğretmenleri destekleme, karar katma, mesleki gelişimi önemseme gibi davranışların dolaylı bir etki olarak algılanmasına rağmen, sonuçta öğrenci başarısını kendilerinin etkilediğini belirtmişlerdir.

Steele (2012), düşük ve yüksek başarıya sahip okulların müdürlerinin sergiledikleri davranışları incelediği çalışmasında, yüksek başarıya sahip okul müdürlerinin düşük başarıya sahip okullardaki müdürlerden daha fazla dönüşümcü ve öğretim liderliği davranışlarını sergiledikleri sonucunu ortaya koymuştur.

Tindle (2012), okul müdürlerinin destekleyici davranışları ile örgütsel vatandaşlık ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin destekleyici davranışları ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğrenci başarısını ölçmede kullanılan tüm test puanları arasında anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki elde edilmiştir.

Troutman (2012) okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul kültürü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile öğrenci başarısı arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu, ancak okul kültürüyle arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu elde etmiştir.

Yılmaz ve Altinkurt (2012), okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile

öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin iş doyumunun üçte birini açıklamaktadır. Ayrıca yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücünün öğretmenlerin iş doyumu üzerinde tek başına etkili olduğu görülmüştür.

Bharathi, Umaselvi ve Kumar (2011), öğretmenlerin iş yaşamı kalitesine yönelik algılarını inceledikleri araştırmalarında, öğretmenlerin iş yaşamı kalitesi algılarının düşük olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin iş yaşamı kaliteleri ile iş dışı yaşam kaliteleri arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Bolhari, Rezaeean, Bolhari, Bairamzadeh ve Soltan (2011), bilgi teknolojileri üzerine çalışan personelin iş yaşamı kalitesi algılarının, yaş, iş tecrübesi ve elde ettikleri gelire göre farklılaştığını belirlemişlerdir. Çalışanların cinsiyet değişkenine göre ise iş yaşamı kalitesi algılarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bostancı ve Yolcu (2011), ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmen performansını değerlendirmede etik ilkelere uyma düzeylerini incelediği çalışmada, hoşgörü, dürüstlük, demokrasi, sorumluluk ve adalet kavramlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemişlerdir. Okul yöneticileri adı geçen etik ilkelere her zaman uyulduğunu belirtirken, öğretmenler genellikle görüşünde yoğunlaşmışlardır.

Bozdoğan ve Sağnak (2011), ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, okul yöneticileri daha çok demokratik liderlik davranışlarını sergilemekle birlikte, demokratik ve otokratik liderlik davranışları ile öğrenme ikliminin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Nazir, Qureshi, Shafaat ve Ilyas (2011), araştırmalarında çalışanların iş yaşamı kaliteleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki elde etmişlerdir. Ayrıca çalışanlar üzerinde kurulan baskı ve usandırma davranışları ile iş yaşamı kalitesi arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler elde edilmiştir.

Northup (2011), öğretmen ve öğrenci ilişkilerini öğrenci sonuçları açısından incelediği çalışmada, öğrenciye sorumluluk verme ve materyal yardımında bulunma davranışlarının öğrencilerin akademik sorumlulukları üzerinde önemli bir yordayıcı değişken olduğu sonucuna ulaşmıştır. Akademik sorumluluğun öğrencilerin okuma ve

matematik ders notlarına etkisi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Rideaux (2011) araştırmasında okul müdürlerinin liderlik davranışları, örgüt sağlığı ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin liderlik davranışları, örgüt sağlığı ve öğrenci başarısı arasında olumlu ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğrenci başarısını açıklamada dolaylı bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

Çankaya ve Aküzüm (2010), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iletişim kurma düzeyleri ile yöneticilerinin sergiledikleri destekleyici liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile öğretmenlerin iletişim kurma düzeyleri arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, öğretmenler tarafından algılanan yöneticilerin destekleyici liderlik rollerinin onların iletişim kurma düzeylerini anlamlı düzeyde yordadığı sonucu elde edilmiştir.

Davis (2010) okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul iklimi ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasında düşük düzeyde, öğrenci başarısı ile yüksek düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

May (2010), okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, öğrencilerin başarı göstergeleri olarak okuma, dil ve matematik puanlarını temel almıştır. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ise Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen çok dönüşümcü, serbestlik tanıyan ve sürdürümcü liderlik stili olarak üç grupta değerlendirilmiştir. Sonuçlar okul müdürlerinin görev yaptıkları okulların yüksek veya düşük başarıya sahip olmaları halinde dahi dönüşümcü liderlik stili diğer liderlik stillerine göre öğrenci başarısı ile daha yüksek bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Normala (2010) Malezya’da rastgele yöntemle belirlediği 50 farklı örgütte görev yapan çalışanların iş yaşamı kalitesi algıları ile örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada elde edilen ilişkiden hareketle, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının nasıl artırılacağına ilişkin çalışanların iş yaşamı kalitesi algılarını artırmanın önemli bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır.

Pichon (2010), okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin tercih ettikleri

liderlik stilleri arasındaki farklılaşmadan yola çıkarak öğrenci başarısını açıklamaya çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin tercih ettikleri liderlik stilleri ayrı ayrı değerlendirildiğinde öğrenci başarısını açıklayamadığı belirlenmiştir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin tercih ettikleri liderlik stilleri birlikte değerlendirildiğinde ise öğrenci başarısı üzerinde önemli bir yordayıcı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Taşdan ve Erdem (2010), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre iş yaşamı kalitesi ve örgütsel değerler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçta iş yaşamı kalitesin alt boyutları olan sosyal bütünleşme ve uygun ve adil karşılık ile örgütsel değerlerin alt boyutlarından olan uzlaş, katılım, süreç odaklılık ve kararlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Baloğlu, Karadağ ve Gavuz (2009), okul müdürlerinin liderlik stillerinin onların yetki devrine etkisini inceledikleri araştırmalarında, dönüşümcü liderlik stiline yetki devrini yordamada güçlü bir değişken olduğunu, ancak, serbestlik tanıyan ve sürdürümcü liderlik stiline yetki devri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Buluç (2009), sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki elde edilirken, serbestlik tanıyan liderlik stili arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.

Çalık, Özbay, Özer, Kurt ve Kandemir (2009), araştırmalarında, olumlu okul ikliminin ve özgeci yardım davranışlarının öğrencilerin zorba olarak sınıflandırılan davranışlarını anlamlı düzeyde yordadığı sonucunu elde etmişlerdir. Bir başka ifadeyle, bu araştırmada olumlu okul iklimi öğrencilerin zorba davranışlarını azaltıcı etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Earley (2009), başarılı ve başarısız okullarda görev yapan okul müdürlerinin mesleki gelişim, öğrenci öğretmen iletişimi, liderlik, yenilik, öğrenci sorumluluğu gibi pek çok konuda aynı görüşlere sahip olduğunu ancak araştırmanın yapıldığı bölgede düzenlenen hizmet içi eğitim programına katılan ve katılmayan okul müdürleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Gilmore (2009) okul müdürlerinin öğrenci başarısındaki rolünü incelediği çalışmasında, okul müdürlerinin öğretmenleri destekleme, okulun iç ve dış paydaşları arasında uyum sağlama gibi davranışları ile öğrenci başarısı arasında ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir.

Mcneil, Prater ve Busch (2009), okul kültürü ve ikliminin öğrenci başarısı üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında, okulları örnek okullar ve kabul edilebilir okullar olmak üzere iki kategoride ele almışlardır. Araştırmacılar örnek okullarda daha olumlu bir iklim olduğunu saptamışlardır. Bu sonuçtan hareketle, örnek okullardaki olumlu okul ikliminin kabul edilebilir okullardaki iklime göre daha yüksek düzeyde öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir.

Sandfort (2009) okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenci başarısı arasında yapısal ve politik liderliğin negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğunu saptamıştır. Araştırmanın önemli bir boşluğu ise nicel sonuçlarda elde edilen ilişkilerin, nitel sonuçlar tarafından desteklenmediği, bir başka ifadeyle nitel bulgularda okul müdürlerinin öğrenci başarısı ile bir ilişkiye sahip olmadığıdır.

Williams (2009) okul müdürlerinin çok faktörlü liderlik ölçeğinde yer alan 9 alt faktörden oluşan davranışlar arasında sadece beklentiyle aktif yönetim faktörünün öğrenci başarısı ile ilişkili olduğunu, diğer tüm faktörlerin okul iklimi ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Anderson (2008), okul müdürlerinin rolleri ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, okul müdürlerinin davranışları ile öğrenci başarısı arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki elde etmiştir. Çalışmada ayrıca öğrenci başarısı ile negatif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkiye sahip olan değişkenler de tespit edilmiştir. Bu değişkenlerden öğretmen tükenmişliği ve okul müdürlerinin aşırı disipline yoğunlaşmaları öğrenci başarısı ile negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Erdem (2008), kamu ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerin iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmada kamu ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin iş yaşamı kalitesine ilişkin algılarının farklılaştığı sonucu elde edilmiştir. Kamuda görev yapan öğretmenlerin iş yaşamı kalitesi algıları özel okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde

olduğu saptanmıştır. Ayrıca iş yaşamı kalitesinin alt boyutları ile örgütsel bağlılık boyutlarından uyum ile negatif; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ile pozitif yönde ilişki belirlenmiştir.

McCane (2008), öğretmenlerin akademik beklentileri ile öğrenci başarısını incelediği çalışmasında, öğretmenlerin akademik beklentilerinin öğrencilerin akademik başarılarını açıklamada istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordayan bir değişken olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca okul iklimi öğrencilerin kişisel uyumlarını yordama gücüne sahipken, akademik performanslarına anlamlı düzeyde etki etmemektedir.

Mees (2008), öğrenci başarısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü ile öğrenci başarısı arasında ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin liderlik stillerinin, okul kültürünün ve öğrenci başarısının önemli bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Robinson, Lloyd ve Rowe (2008), okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğrenci sonuçları üzerindeki etkiyi inceledikleri çalışmalarında, okul müdürlerinin öğrenci davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Williams (2008), çalışmasında öğrenci başarısında okul müdürünün okul iklimi, değerlere dayalı iletişim, mesleki gelişmeyi desteklemeye yönelik davranışlar aracılığıyla öğrenci başarısında etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Case (2007), okul iklimi ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, öğrencilerin okulun kendilerini güvende hissettikleri bir yer olarak algılamaları ile başarıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca risk alma ile öğrenciler arasındaki ilişkiler ve öğretmenler tarafından algılanan olumlu okul iklimi arasında da pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir.

Haşlamam ve Aşkar (2007), öğrencilerin özdüzenleme stratejileri ile başarıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçta öğrenme stratejileri alt boyutlarından öğrencilerin değer verme, dışsal hedefe yönelme, hedef belirleme, yineleme, özyansına, özyeterlik algısı, çaba gösterme, başkalarıyla çalışma ve zaman yönetiminin başarının %71 ini açıkladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Karadağ, Baloğlu ve Yalçınkayalar (2006), okul yöneticilerinin demokratik tutum düzeyleri ile öğretmenlerin demokratik değerleri arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalarında, okul yöneticilerinin demokratik tutum düzeyleri ile öğretmenlerin demokratik değerleri arasında anlamlı ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Houchard (2005) okul müdürlerinin öğretmenlerin gelişimini destekleme ve paylaşılmış bir vizyon oluşturma davranışlarının öğretmenlerin moralleri üzerinde olumlu bir etki ortaya çıkardığını, öğretmenlerin moralleri üzerinde oluşan olumlu etkinin ise öğrenci başarısını anlamlı düzeyde yordadığı sonucu elde edilmiştir.

Kocabaş ve Karaköse (2005), okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin müdürleriyle açık bir şekilde konuşamamaları, alınan kararlarda kendilerine yeterince söz hakkı verilmemesi, yeterince takdir edilmedikleri davranışlarla karşılaştıklarında motivasyonlarının olumsuz yönde etkilendiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Sims (2005), okul müdürlerinin liderlik stilleri, okul iklimi ve öğrenci başarıları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğrencilerin başarıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcı değişken olmadığını belirlemiştir. Fakat araştırmada okul müdürlerinin okul iklimi üzerinde önemli bir yordayıcı değişken olarak etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

Barnett ve McCormick (2004) okullardaki yönetici ve öğretmen ilişkilerini inceledikleri araştırmalarında, özellikle okullarda sergilenen yönetici davranışlarının yönetici öğretmen ilişkilerine yönverdiği sonucunu elde etmişlerdir. Ayrıca çalışma sonuçları yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının okullarda varolan okul kültürü ile önemli düzeyde ilişkiye sahip olduğunu ve bu ilişkinin yönetici ve öğretmenlerin bireysel ilişkilerine ışık tuttuğunu göstermektedir.

Yılmaz (2004), okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri destekleyici davranışların okullardaki güven atmosferi ile pozitif yönde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir. Bununla birlikte, okul yöneticilerinin destekleyici davranışları, öğretmenlerin müdüre, meslektaşlarına, öğrencilere ve velilere olan güvenleri ile de anlamlı düzeyde ilişki gösterdiği saptanmıştır.

Marks ve Printy (2003), okul performansı ile okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmalarında okul performansının ölçütlerinden biri olarak öğrenci başarısını temel almışlardır. Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin öğrenci başarısı için gerekli fakat yeterli olmadığı, aynı zamanda dönüşümcü liderlik ile birlikte paylaşımcı liderliğinde sergilenmesi durumunda çok daha yüksek düzeyde bir uyumun ortaya çıktığını belirlemişlerdir.

Tanrıöğen (1988), okul müdürlerinin etkiliği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, okul yönetiminin etkiliği ile öğretmenlerin moral düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir.

Peterson, Mark ve Clark (1978), öğretmen davranışları ve planlama becerileri ile öğrencilerin başarıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin davranışları ve planlama becerileri ile öğrenci başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca bu sonucun öğretmenlerin bilişsel düşünme stilleri ve kendi yeterliliklerinden kaynaklandığı sonucuna ulaşmışlardır.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde öğrenci nitelikleri ile ilişkisi bağlamında diğer tüm değişkenler için farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Literatürün okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğrenci sonuçları üzerindeki etkisi üzerinde yoğunlaştığı, ancak bu etkinin doğrudan veya dolaylı olduğu konusunda bir uzlaşma sağlayamadığını göstermektedir. Öğrenci nitelikleri üzerinde okul yöneticilerinin doğrudan etkili olduğunu gösteren araştırma bulguları ile birlikte, okul yöneticilerinin doğrudan bir etkisinin elde edilemediği çalışmalarda aracı değişken olarak ele alınan sosyo-ekonomik düzey, öğretmen davranışları, okul iklimi ve kültürü gibi diğer değişkenler aracılığıyla okul yöneticilerinin öğrenci nitelikleri üzerindeki etkisini ortaya koyan çok sayıda çalışma yer almaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Deseni

İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansının öğrenci açısından sonuçlarını incelemeyi amaçlayan bu çalışmada nitel ve nicel modellerin bir arada kullanıldığı karma yöntem benimsenmiştir (Adamson, 2005; Creswell, 2011; Creswell ve Clark, 2011; Teddlie ve Tashakkori, 2009). Karma yöntemin pek çok türü olmakla birlikte bu çalışma nitel verilerden nicel sonuçlar elde etmeyi amaçladığından karma yöntemlerden keşfedici desen kullanılmıştır. Keşfedici desen, katılımcılar tarafından nitel yöntemlerle oluşturulan olguların arasındaki benzerlik ve ilişkilerin nicel olarak ifade edilebilmesi bakımından önemli bir araştırma yöntemi olarak görülmektedir (McMillan & Schumacher, 2006).

Araştırmada, keşfedici desenlerden ölçek geliştirme yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşımda amaç -nitel yöntemlerin genelleme sınırlılığına ilişkin olarak- nitel yollarla elde edilen verilerin nicel verilere dönüştürülerek daha büyük bir katılımcı grubuna uygulanmasıyla verilerin genellenebilirliğini sağlamaktır (Creswell, 2011; Creswell ve Clark, 2011).

#### 3.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubu, araştırmanın yöntemi dikkate alınarak iki adımda oluşturulmuştur. Araştırmanın nitel verilerini elde etmek için amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği, nicel verileri elde etmek için ise maksimum çeşitlilik tekniği tercih edilmiştir.

Araştırmanın nitel bölümünde yer alan katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği ile belirlenen Erzurum il merkezinde görev yapmakta olan 30 öğretmenden oluşmaktadır. Patton (2002) amaçlı örneklemeyi çalışmada belirlenen problemlerin çözümü açısından zengin bilgi elde edilebilecek

durumların seçimi olarak açıklamaktadır. Lincoln ve Guba (1985) ise amaçlı örnekleme sayesinde genellemeyi kolaylaştırmak değil maksimum düzeyde bilgi edinmenin hedeflendiğini vurgulamaktadırlar. Bu çalışmanın özelliklerinden kaynaklanan nedenler, amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme tekniğinin kullanılmasını gerektirmektedir. Ölçüt örnekleme bir durumun, araştırmacının derinlemesine inceleme için belirli örnek olay türleri belirlemek istediğinde kullanılır (Neuman, 2007). Bu bağlamda, araştırmada yer alacak katılımcıları belirlemede, aynı okulda en az beş yıl çalışıyor olmak ölçütü temel alınmıştır. Bu ölçütün alınmasındaki amaç, katılımcıların çalıştıkları yönetici, meslektaş, öğrenci ve okullarının yer aldığı bölgedeki diğer okullar hakkındaki algılarının daha gelişmiş olacağı düşüncesidir. Bu şekilde belirlenen 30 öğretmenin 22'si erkek, 8'i bayandır. Öğretmenlerin 15'i sınıf, diğer 15'i branş öğretmenidir. Öğretmenlerin kıdemleri 5-18 yıl arasında değişmektedir.

Araştırmada nicel kısmında ise Erzurum ilinde görev yapmakta olan toplam 7775 öğretmen çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik tekniği ile belirlenen Yakutiye, Palandöken ve Aziziye ilçelerinde görev yapan 426 öğretmen oluşturmuştur. Bu örnekleme yönteminin tercih edilmesinde çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak ya da paylaşılan olguların belirlenmesi amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Araştırmanın örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde güven aralığı ve hata payı 0.05 olarak kabul edilmiş (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009; Sezgin, 2006; Yılmaz, 2006a) ve yapılan hesaplama (Çıngı, 1990; Özmen, 2000; Yamane, 2001) sonucunda 7775 birimlik evreni minimum 366 birimlik örneklemin temsil edebileceği saptanmıştır. Ayrıca çalışma evreninin çok büyük olduğu durumlarda 384,16 birimlik örneklemelerin de evreni temsil edebilecek yeterlikte olduğu belirtilmektedir (Balcı, 2009; Peck, Olsen ve Devore, 2012; Sezgin, 2006). Bu sonuca göre araştırmanın 426 birimlik örnekleminin evreni temsil edebilecek yeterliliğe sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmanın nicel verilerinin elde edildiği katılımcıların demografik değişkenleri Tablo 3.1'de sunulmuştur.

Tablo 3.1.

*Örneklem Grubunun Demografik Bilgilerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları*

| Seçenekler |          | 1     | 2     | 3     | Toplam |
|------------|----------|-------|-------|-------|--------|
|            |          | Erkek | Kadın |       | -      |
| Cinsiyet   | <i>n</i> | 259   | 167   |       | 426    |
|            | %        | 60.1  | 39.9  |       | 100    |
|            |          | Sınıf | Branş |       | -      |
| Branş      | <i>n</i> | 123   | 303   |       | 426    |
|            | %        | 28.9  | 71.1  |       | 100    |
|            |          | 5-10  | 11-16 | 17-22 | -      |
| Kıdem      | <i>n</i> | 164   | 154   | 108   | 426    |
|            | %        | 38.4  | 36.3  | 25.3  | 100    |

**3.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları bizzat katılımcılar tarafından repertory grid tekniği esas alınarak oluşturulmuştur. Repertory grid tekniği bilişsel yapı teorisine dayanan bir tekniktir. Repertory grid Kelly (1955; 1991) tarafından bireylerin, bizzat içerisinde oldukları ortamlarda etkileşimde bulunduğu insanları düşünerek o insanları tanımlayan sözcükler aracılığıyla ana bilişsel kurgularını belirlemeyi amaçlayan bir tekniktir. Kelly (1991), bilişsel yapı teorisinde gruplarda yer alan insanların ortak algılarından değil, bireysel olarak kişilerin algılarından hareket eder. Bilişsel yapı teorisi bireyin bilişsel algılarından daha ayrıntılı bilgiler elde etmek için farklı durumlar arasından seçim yapmasına dayanır. Bu durum bireylerin amaç olmaktan öte ilgili kavramı açıklamaya yönelik bir hareket noktası olarak görmeye dayanmaktadır. Bireyler yaşadığı dünyada karşılaştığı olaylarla etkileşiminden kaynaklanan bir algı sistemi geliştirdiğinden gerçek olay veya olgulara ilişkin daha geçerli tahmin ve kestirimlerde bulunabilir (Kelly, 1991). Bu bağlamda bireylerin algı sistemlerinden kaynaklanan benzerlik ve farklılıklar söz konusu kavramlar hakkındaki diğer insanların kişisel algılarını şekillendirdiğinden kavramların daha net bir şekilde anlaşılmasını sağlayabilir (Adams-Webber, 2003).

Ayrıca insanların aynı konuyu yorumlamak için genelde farklı yapılar kullanmaları onların sahip oldukları kişisel yapı sistemlerinden kaynaklanır. İnsanların sosyal konulara ilişkin karşılıklı anlama ve ilişkileri arasındaki benzerlikler ise onların sergiledikleri rollerin gelişmesi ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda bireylerin kişisel yapıları geçirdikleri yaşantılar sonucu değişime açık olduğundan dinamik bir özelliğe sahip oldukları da söylenebilir (Ravenette 2000).

Okulu oluşturan yakın ve uzak paydaşlar ile etkileşimi düşünüldüğünde öğretmen algılarının önemi ayrı bir önem kazanmaktadır. Bu nedenle yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci niteliklerine ilişkin veri toplama araçları öğretmen algıları doğrultusunda repertory grid formuna uygun olacak şekilde oluşturulmuştur.

Repertory grid formu yapı ve eleman olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Yapı bölümü ilgili kavrama ilişkin bireylerin algılarını, bileşen bölümü ise her bir yapı için katılımcının tanıdığı, bildiği altı kişiden oluşmaktadır (Bell, 2003; McQualter, 1986; Zuber-Skerrit, 1987). Bu yönüyle yapı ve bileşen bölümü bizzat araştırmacıların algıları doğrultusunda şekillenmektedir. Farklı kullanımları olmakla birlikte bu çalışmada karar verme grid formu (Shaw & McKnight, 1981) temel alınacaktır. Karar verme grid formunun temel özelliği katılımcıların yapı ve bileşenleri birlikte düşünerek ilgili yapıya ilişkin bizzat tanıdığı, bildiği kişilerin bu yapıları sergileme veya temsil etme düzeylerine karar vermesidir.

Bu bağlamda öncelikle araştırmacı tarafından katılımcılara yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci niteliklerinin neler olduğuna yönelik tek bir soru (İlgili kavrama ilişkin aklınıza gelen ilk 10 (on) kavram nelerdir?) dört ayrı formda yöneltilmiştir. Öğretmenlerden cevaplama sırasında akıllarına gelen ilk 10 kavramı önem durumuna göre 1'den 10'a doğru olacak şekilde yazmaları istenmiştir. Tablo 3.2'de katılımcılara uygulanan formlara ilişkin örnek bir forma yer verilmiştir.

Tablo 3.2.

*Katılımcılar Tarafından Oluşturulan Örnek Repertory Grid Formu*

| Yönetici Davranışı | İş yaşamı Kalitesi | Öğretmen Performansı | Öğrenci Nitelikleri |
|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------|
| 1. destekleyicidir | 1. işbirliği       | 1.zaman yönetimi     | 1. sevecendir       |
| 2. demokratiktir   | 2. ulaşım          | 2. dayanışma         | 2. sorumluluk       |
| 3. paylaşımcıdır   | 3. fiziki yapı     | 3. alan bilgisi      | 3. çalışkandır      |
| 4.....             | 4.....             | 4.....               | 4.....              |
| 5.....             | 5.....             | 5.....               | 5.....              |

Bu süreçte katılımcılar tarafından tecrübe edilmiş bir olguya ilişkin psikolojik özün ortaya çıkarılması ve bireylerin farklı algıları bir araya getirilerek bir bütün oluşturulması amaçlandığından araştırmada fenomolojik desenden yararlanılmıştır (Akturan ve Esen, 2008).

Bu doğrultuda katılımcılardan yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci niteliklerine ilişkin elde edilen kavramlar benzerlik ve ortak özellikleri dikkate alınarak, bu kavramları yansıttığı düşünülen daha genel kategoriler araştırmacı, alan uzmanları ve öğretmenlerle birlikte oluşturulmuştur (EK 3-4).

Yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci niteliklerine ilişkin elde edilen bu kategoriler aynı zamanda retepertory grid formunun yapı bölümünü oluşturmaktadır. Bileşen bölümü ise katılımcıların bizzat bildikleri üç olumlu üç olumsuz 6 yönetici, 6 okul, 6 öğretmen ve 6 öğrenci olarak belirlenmiştir. Daha sonra katılımcılardan ilgili bileşenlerde yer alan yönetici, okul, öğretmen ve öğrencileri dikkate alarak yapılara ilişkin 1’den 5’e kadar puan vermeleri istenmiştir. Örneğin öğrenci nitelikleri formunu dolduran bir öğretmen sorumluluk yapısı için, bildiği üç olumlu üç olumsuz 6 öğrencisini düşünerek sorumluluk davranışını gösterme düzeylerini dikkate alarak 1 ile 5 arasında puanlandırma yapmıştır. Öğretmenler sorumluluk davranışını daha çok gösteren öğrencisine 5 puan verirken, az gösteren bir öğrencisine 3 puan verebilir.

Tablo 3.3’de öğretmenlere öğrenci nitelikleri için hazırlanan repertory grid formu örneğine yer verilmiştir.

Tablo 3.3.

*Katılımcılara Uygulanan Örnek Repertory Grid Formu*

| Öğrenci Özellikleri       | Öğrenciler                                                                                         |           |           |           |           |           |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                           | (Bildiğiniz 6 öğrencinin belirlediğiniz kod isimlerini aşağıdaki hücrelere yazarak puanlandırınız) |           |           |           |           |           |
|                           | 1.Öğrenci                                                                                          | 2.Öğrenci | 3.Öğrenci | 4.Öğrenci | 5.Öğrenci | 6.Öğrenci |
|                           | .....                                                                                              | .....     | .....     | .....     | .....     | .....     |
| 1.Akademik başarısı       | 5                                                                                                  | 4         | 5         | 3         | 1         | 2         |
| 2.Özgüveni                | 4                                                                                                  | 5         | 3         | 2         | 4         | 1         |
| 3.Sorumluluk alma düzeyi  | 3                                                                                                  | 4         | 3         | 4         | 2         | 5         |
| 4.Katılım düzeyi          | 2                                                                                                  | 5         | 5         | 1         | 4         | 2         |
| 5.İletişim becerisi       | 5                                                                                                  | 3         | 2         | 2         | 3         | 4         |
| 6.Disiplin/düzen anlayışı |                                                                                                    |           |           |           |           |           |
| 7.Paylaşımçı              |                                                                                                    |           |           |           |           |           |
| 8.Sevecen                 |                                                                                                    |           |           |           |           |           |
| 9.İlgi/istek              |                                                                                                    |           |           |           |           |           |
| 10.Azimli                 |                                                                                                    |           |           |           |           |           |
| 11.Milli bilinç sahibi    |                                                                                                    |           |           |           |           |           |
| 12.Güvenilir              |                                                                                                    |           |           |           |           |           |
| 13.Araştırmacı            |                                                                                                    |           |           |           |           |           |
| 14.Özbakım becerisi       |                                                                                                    |           |           |           |           |           |
| 15.Yardıms severliği      |                                                                                                    |           |           |           |           |           |
| 16.Saygılı                |                                                                                                    |           |           |           |           |           |

### 3.4. Geçerlik ve güvenirlik çalışması

Bu araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerlik ve güvenirlik çalışmaları nitel ve nicel formlar için iki ayrı aşamada gerçekleştirilmiştir.

McMillan ve Schumacher (2006), ölçme araçlarının geçerliliğini artırmada, araştırmada yer alan katılımcıların araştırmada kullanılacak olan ölçeklerin hazırlanmasında aktif katılımlarının önemli bir etken olduğunu ifade etmektedirler. Bu doğrultuda bu araştırmada kullanılan ölçekler, çalışılan yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci niteliklerinin neler olduğu halen görev

yapmakta olan öğretmenlerin algıları tarafından oluşturulmuştur. Bununla birlikte çalışmada yapılan işlemler (desen, çalışma grubunun belirlenmesi, kullanılan formüller, verilerin toplanması, verilerin analizi) ayrıntılı olarak ifade edilerek, geçerliliği artırılmaya çalışılmıştır (Karadağ, 2011; Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Öğretmenlerin algıları aracılığıyla üretilen bilişsel kurgular, araştırmacı, alan uzmanları ve farklı branşlarda görev yapan öğretmenler ile birlikte değerlendirilmiştir. Öncelikle elde edilen bilişsel kurgulardan hangilerinin araştırmanın amacına uygun olup olmadığı, değerlendirmeye alınıp alınmayacağı görüşülmüştür. Ayrıca, bilişsel kurgu gruplarının oluşturulmasında yine araştırmacı, alan uzmanı ve öğretmenlerin görüşlerine başvurmuştur. Belirlenen ana bilişsel kurgu grupları ve bu gruplar içerisinde yer alacak bilişsel kurguların neler olacağı konusunda fikir birliği sağlanmasına dikkat edilmiştir. Bu aşamada Miles ve Huberman'ın (1994) güvenirlik formülünden yararlanılmıştır. Ölçeklerin oluşturulmasında yer alan katılımcıların %90-94 düzeyinde fikir birliği içinde oldukları görülmüştür. Nitel bölümde katılımcıların algıları doğrultusunda oluşturulan ölçekler nicel verilerin elde edilmesi aşamasına geçmeden önce farklı iki araştırmacı tarafından hesaplanarak aynı sonuçların elde edilmesi ile ölçeklere son hali verilmiştir.

Araştırmada kullanılan yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci nitelikleri ölçeklerinin geçerlilik hesaplamasında faktör yapılarını belirlemek için açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Ayrıca faktörlerin belirlenmesinde faktör öz-değer puanları ve açıklanan varyans toplamaları kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda her bir ölçeğin tek faktörlü bir yapıda uygulanabilecekleri görülmüştür.

Araştırmada kullanılan yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci nitelikleri ölçeklerinin güvenirlik hesaplamalarında ise Cronbach Alpha ve madde toplam korelasyonları dikkate alınmıştır.

Yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci nitelikleri ölçeklerinin KMO-Barlett değerleri, açıklanan varyans, öz-değer, Cronbach Alpha, faktör yük değerleri, düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarına ilişkin bilgilere Tablo 3.4'te yer verilmiştir.

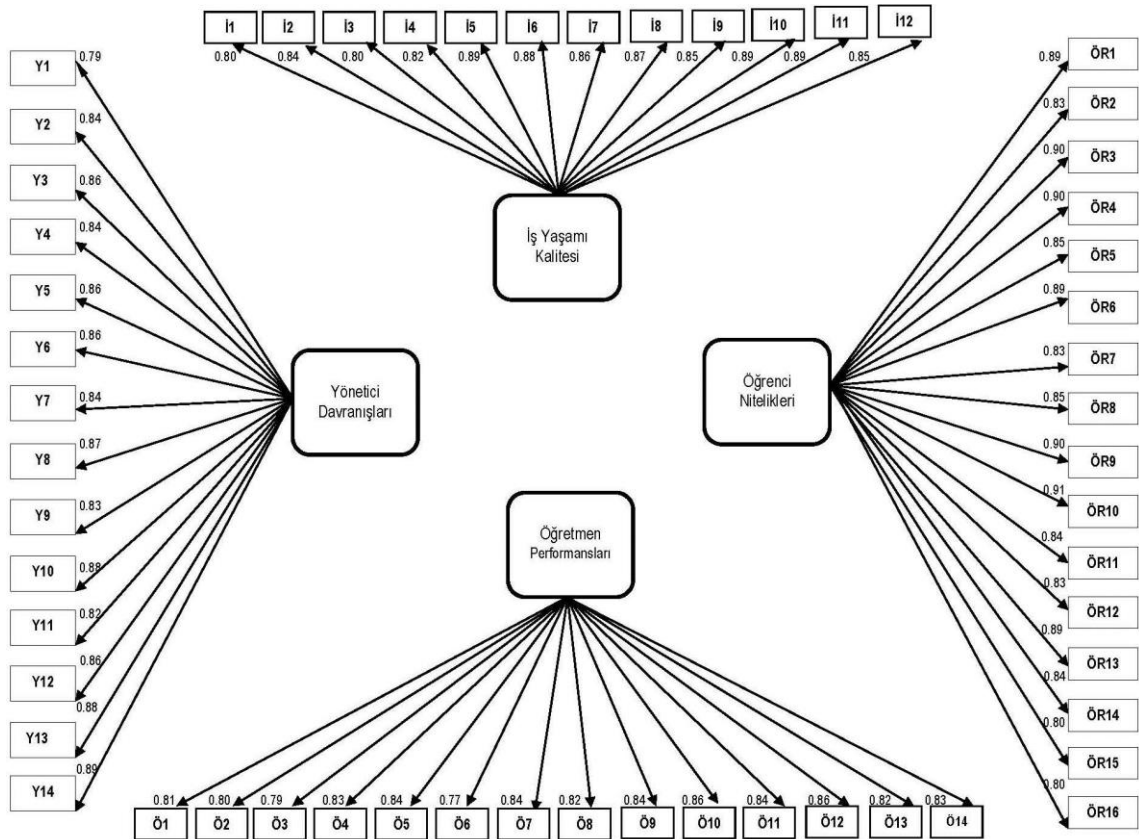
Tablo 3.4.

*Araştırmada Kullanılan Repertory Grid Formlarına İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları*

|                                   | Yönetici davranışları |        | İş Yaşamı Kalitesi |        | Öğretmen Performansı |        | Öğrenci Nitelikleri |        |
|-----------------------------------|-----------------------|--------|--------------------|--------|----------------------|--------|---------------------|--------|
| Maddeler                          | FYD                   | DMTK   | FYD                | DMTK   | FYD                  | DMTK   | FYD                 | DMTK   |
| M1                                | .660                  | .625   | .698               | .711   | .688                 | .684   | .785                | .798   |
| M2                                | .736                  | .759   | .726               | .707   | .682                 | .679   | .713                | .742   |
| M3                                | .763                  | .756   | .709               | .746   | .653                 | .644   | .810                | .811   |
| M4                                | .732                  | .722   | .724               | .765   | .723                 | .716   | .813                | .829   |
| M5                                | .749                  | .728   | .779               | .763   | .734                 | .715   | .747                | .749   |
| M6                                | .774                  | .758   | .785               | .758   | .648                 | .644   | .798                | .785   |
| M7                                | .737                  | .723   | .763               | .734   | .738                 | .715   | .728                | .745   |
| M8                                | .767                  | .746   | .766               | .759   | .695                 | .661   | .745                | .778   |
| M9                                | .707                  | .677   | .745               | .750   | .724                 | .701   | .812                | .818   |
| M10                               | .776                  | .750   | .807               | .788   | .752                 | .729   | .839                | .853   |
| M11                               | .697                  | .683   | .791               | .813   | .711                 | .687   | .742                | .736   |
| M12                               | .767                  | .749   | .731               | .771   | .763                 | .746   | .744                | .781   |
| M13                               | .717                  | .711   |                    |        | .685                 | .667   | .808                | .811   |
| M14                               | .810                  | .790   |                    |        | .699                 | .669   | .741                | .739   |
| M15                               |                       |        |                    |        |                      |        | .687                | .791   |
| M16                               |                       |        |                    |        |                      |        | .679                | .775   |
| KMO Barlett                       |                       | .979   |                    | .968   |                      | .979   |                     | .977   |
| Açıklanan varyans (%)             |                       | 74,232 |                    | 75,201 |                      | 70,689 |                     | 76,180 |
| Öz değer                          |                       | 10.393 |                    | 9.024  |                      | 9.897  |                     | 12.189 |
| Güvenirlik Katsayısı ( $\alpha$ ) |                       | .97    |                    | .96    |                      | .96    |                     | .98    |

FYD: Faktör yük değerleri, DMTK: Düzeltilmiş madde toplam korelasyonları  
 $p < 0.05$

Çalışmada yararlanılan repertory grid formlarından elde edilen verilerin açımlayıcı faktör analizi sonuçlarının istatistiksel olarak manidar düzeyde olduğunun belirlenmesi aşamasından sonra, yapı geçerliliğine ilişkin kullanılan ve model-veri uyumunu test etmeyi amaçlayan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını yansıtan standartlaştırılmış t puanlarına Şekil 3.1’de verilmiştir.



Y: Yönetici Davranışı, İ: İş Yaşamı Kalitesi, Ö: Öğretmen Performansı, ÖR: Öğrenci Nitelikleri

Şekil 3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış t-puanları

DFA’de pek çok uyum indeksi değeri dikkate alınmaktadır. Bunların başında ki-kare değerinin geldiği söylenebilir. Ancak ki-kare tekniğinin beklide en önemli sınırlılıklarından biri örneklem büyüklüğüne bağlı oluşudur. Örneklem büyüklüğünün artması ile ki-kare değeri de artmaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2009). Bu çalışma 426 birimlik örneklemden oluşmaktadır. Ancak repertory grid formunun 6 bileşenden oluşan yapısı dikkate alındığında örnekleme 2556 birime ulaşmaktadır. Ki-kare testi ile büyük örneklem genişliklerinde aslında uyumlu olan bir modeli uyumlu bulmama, küçük örneklemelerde ise uyumlu olmayan bir modeli uyumlu bulma eğiliminde sonuçlar bulunabilmektedir. Örneklem genişliğinin çok büyük olduğu durumlarda alternatif testler ile sonuç doğrulanmalıdır (Boomsma, 1983, Akt: Akıncı, 2007; Boomsma ve Hoogland, 2001). Ki-kare değerinin tüm modelin iyiliğine ilişkin gerçekçi bir değer olarak değerlendirilemez olması nedeniyle, birçok yeni uyum iyiliği istatistiği

geliştirilmiş olmakla birlikte bu araştırmada diğer araştırmalarda yaygın olarak kullanılan uyum değerleri dikkate alınmıştır (Akın, Abacı ve Öveç, 2007; Ayyıldız ve Cengiz, 2006; Byrne, 1989; Kurt, 2009a; Şimşek, 2007). Bu değerler Tablo 3.5'te ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 3.5.

*DFA Uyum İndeks Değerleri*

| Uyum İndeksleri                                      |          | Yönetici                       | İş Yaşamı | Öğretmen    | Öğrenci     |
|------------------------------------------------------|----------|--------------------------------|-----------|-------------|-------------|
|                                                      |          | Davranışları                   | Kalitesi  | Performansı | Nitelikleri |
|                                                      | Ölçütler | Çalışmada Elde Edilen Değerler |           |             |             |
| GFI- İyilik uyum indeksi                             | >.90     | .95                            | .96       | .95         | .95         |
| AGFI- Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi                | >.90     | .93                            | .92       | .93         | .90         |
| NFI- Normlaştırılmış uyum indeksi                    | >.90     | .99                            | .99       | .99         | .99         |
| CFI- Karşılaştırmalı iyilik uyum indeksi             | >.90     | .99                            | .99       | .99         | .99         |
| IFI- Fazlalık uyum indeksi                           | >.90     | .99                            | .99       | .99         | .99         |
| RFI-Görelî uyum indeksi                              | >.90     | .99                            | .99       | .99         | .99         |
| RMSEA-Yaklaşık hataların ortalama karekökü           | <.08     | .066                           | .079      | .067        | .076        |
| SRMR-Standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü | <.05     | .017                           | .021      | .019        | .020        |

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi üç aşamada gerçekleştirilmiştir.

Veri analizinin ilk aşamasındada her bir katılımcıdan yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci niteliklerine ilişkin elde edilen bilişsel kurguların yer aldığı sıra dikkate alınarak ilk bilişsel kurgu puanlarının toplamı 10 ile, ikinci bilişsel kurgu puanlarının toplamı 9 ile çarpılarak bu işlem 10. bilişsel kurgu puanlarının toplamı 1 ile çarpılınca kadar devam edilmiştir.

İkinci aşamada elde edilen gridlerin bileşen ve yapılar arasındaki benzerliklerin/ilişkilerin hesaplanmasında kullanılan benzerlik formülünden (Fransella,

Bell ve Bannister, 2004; Jankowichz, 2004) yararlanılmıştır. Formül formlardan elde edilen puanlara ayrı ayrı uygulanarak gridler arasındaki ortalama benzerlikler saptanmıştır.

Bu aşamadan sonra yapı ve bileşenler arasındaki ilişkiye yönelik daha ayrıntılı bilgi sağlaması açısından SPSS 15.0 istatistik paket programından yararlanılarak temel bileşenler analizine dayalı *açımlayıcı faktör analizi* (AFA) uygulanmış ve faktör analizi aracılığıyla bileşen ve yapılar arasındaki kutuplaşmalar ile algılanan yönetici, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci nitelikleri arasında ön plana çıkan yapılar belirlenmiştir.

Son olarak LISREL 8.51 istatistik paket programı aracılığıyla yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci nitelikleri için kullanılan repertory grid formlarına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve bu değişkenler arasında var olduğu düşünülen neden sonuç ilişkileri hesaplanmıştır. Neden sonuç ilişkilerinin hesaplanması aşamasında, değişkenler arasında çoklu bağıntı olup olmadığı varsayımına ilişkin Durbin Watson ve VIF test tekniklerinden yararlanılmıştır. Sonuçta her bir ölçeğin Durbin Watson değerlerinin ( $1.5 < D-W < 1.9$ ) ve VIF değerlerinin  $1 < VIF < 5$  arasında olduğunun saptanmasıyla değişkenler arasında çoklu bağıntı olmadığı belirlenmiştir (Sipahi, Yurtkoru & Çinko, 2006).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin algıları doğrultusunda yönetici davranışı, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci niteliklerine ilişkin elde edilen nitel veriler yer almaktadır.

#### 4.1.Öğretmen Algılarına Göre Yönetici Davranışlarına İlişkin Kurgu ve Kurgu Grupları

Katılımcılar tarafından üretilen 300 adet bilişsel kurguya 14 bilişsel kurgu grubunda yer verilmiştir. Bu bilişsel kurgu grupları her bir kurgunun katılımcı tarafından önemini gösteren puanlarıyla birlikte Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1.

*Katılımcılar Tarafından Üretilen Bilişsel Kurgular ve Kurgu Grupları*

| Başarı Yönelimli                    |                             |                                   |
|-------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Daha iyinin beklentisi[16]232       | Yüksek beklenti[25]126      | Çözüm odaklı[24]76                |
| Yüksek beklenti[15]216              | Çözüm odaklı[12]116         | Başarı odaklı[22]75               |
| Öğrenci başarısı ön plandadır[4]200 | Başarı odaklı[5]115         | Yüksek beklenti[6]75              |
| Başarıya odaklıdır[23]176           | Çözüm odaklı[11]90          | Yüksek beklenti[26]42             |
| Başarı[12]150                       | Çözüm odaklı[30]90          | Başarıyı amaçlar[3]34             |
| Yüksek beklenti[27]144              | Çözümünden yanadır[19]85    | Başarı odaklı[13]12               |
| İdealisttir[14]133                  |                             |                                   |
| Motive edici/Güdöleyici             |                             |                                   |
| Ödülünden yanadır[17]216            | Sık sık ödül kullanır[16]81 | Ödül ve ceza kullanır[2]25        |
| Ödül-ceza kullanır[5]168            | Ödül kullanır[23]80         | Takdir eder[3]23                  |
| Ödül kullanır[20]160                | Ödül ve ceza kullanır[13]60 | Takdir edicidir[18]20             |
| Takdir eder[8]152                   | pekiştiricidir[30]57        | Takdir veya cezaya başvurur[14]17 |
| ödüllendirir[22]126                 | takdir eder[24]51           | Ödül ve ceza[21]16                |
| ödül kullanır[15]110                | Motive eder[25]38           |                                   |
| Destekleyici                        |                             |                                   |
| destekleyicidir[14]300              | destekleyici[20]207         | destekleyici[24]140               |
| destekleyicidir[16]290              | yardımsaver[7]200           | yardımsaver[13]115                |
| destekleyici[12]232                 | destekleyici[29]192         | destekleyici[10]104               |
| destekleyici[23]220                 | destekleyici[8]190          | destekleyici[6]102                |
| destekleyici[4]216                  | destekleyici[11]190         | destekleyici[19]84                |
| yardımsaver[1]216                   | destekleyici[13]190         | destekleyici[3]57                 |
| destekleyici[15]210                 | destekleyici[28]184         | destekleyici[9]44                 |
| destekleyici[21]210                 | kolaylaştırıcı[15]174       | destekleyici[22]32                |
| destekleyicidir[17]210              | yardımeder[5]153            |                                   |

Tablo 4.1 (devamı)

| <b>Paylaşımçı</b>              |                                        |                              |
|--------------------------------|----------------------------------------|------------------------------|
| paylaşımçıdır[9]216            | İşbirliği yapar[25]133                 | paylaşımçıdır[13]84          |
| paylaşımçı[16]210              | İşbirliği yapar[30]133                 | paylaşımçıdır[7]68           |
| paylaşımçı[10]207              | paylaşımçı[23]133                      | işbirlikçidir[4]64           |
| işbirliği[19]200               | paylaşımçıdır[28]115                   | paylaşım önem verir[19]54    |
| paylaşımçıdır[1]144            | katılıma önem verir[18]114             | işbirlikçidir[29]25          |
| katılımdan yanadır[13]136      | paylaşımçıdır[20]108                   | paylaşımçıdır[15]16          |
| paylaşım[22]136                | işbirlikçidir[20]108                   |                              |
| <b>Adaletli</b>                |                                        |                              |
| adil[28]260                    | objektif[22]160                        | tarafsızdır[2]120            |
| adil[2]252                     | tarafsız[5]150                         | tarafsızdır[25]110           |
| adildir[1]230                  | adil olma[6]144                        | adildir[18]90                |
| objektifdir[24]200             | adaletlidir[24]144                     | adil[23]90                   |
| adildir[30]190                 | objektif[8]140                         | objektif[1]54                |
| adalet[20]180                  | adildir[7]126                          | tarafsızdır[21]26            |
| eşit davranır[3]171            |                                        |                              |
| <b>Vizyon Sahibi</b>           |                                        |                              |
| vizyon[3]200                   | Vizyon sahibi[14]132                   | Geleceği düşünür[12]63       |
| vizyon[10]182                  | Vizyon sahibidir[16]130                | İleri görüşlüdür[23]63       |
| ileri görüşlüdür[26]176        | Vizyon sahibi[8]126                    | Vizyon sahibidir[28]44       |
| vizyon sahibi[18]153           | Vizyonu vardır[19]112                  | Vizyon sahibidir[6]34        |
| geleceğe dönüktür[7]135        | Vizyon sahibidir[1]78                  | Vizyonu vardır[13]33         |
| ileri görüşlü[22]135           | İleri görüşlüdür[30]76                 | vizyon[4]19                  |
| vizyon sahibidir[11]133        | İleri görüşlüdür[9]75                  |                              |
| <b>Yenilikçi</b>               |                                        |                              |
| Kendini günceller[26]189       | yenilikçidir[14]76                     | yenilikçidir[15]42           |
| yenilikçidir[29]189            | yeni fikirlere açıktır[7]65            | değişime açıktır[26]38       |
| yenilikçidir[16]120            | yenilikçidir[22]54                     | yenilikçidir[13]20           |
| yenilikçi[17]105               | yeniliklere açıktır[12]50              | değişime açıktır[25]19       |
| yeniliklere açık[23]96         | kendini geliştirir[7]45                | Kendini günceller[22]18      |
| yeniliklerden haberdardır[8]88 | çağdaştır[27]44                        |                              |
| <b>Demokratik</b>              |                                        |                              |
| Demokratiktir[1]252            | Değerlere önem verir[9]190             | Demokratik davranır[21]135   |
| Demokratik davranır[29]252     | demokratiktir[23]189                   | demokratiktir[19]132         |
| demokratik[10]240              | demokratiktir[11]180                   | demokrasiye önem verir[5]132 |
| demokratik[14]234              | demokratik[8]171                       | demokratiktir[6]105          |
| demokratik[12]225              | değerlere saygılıdır[16]168            | demokratik[22]68             |
| demokratiktir[16]225           | demokratiktir[13]162                   | demokratik[9]66              |
| değerlere saygılıdır[12]210    | demokratiktir[4]160                    | arabulucudur[14]63           |
| demokratik[2]208               | değerlerin farkındadır[11]152          | demokratik[27]63             |
| demokratiklik[26]200           | demokratik[20]147                      | uzlaşmacıdır[2]56            |
| demokratik davranır[15]198     | demokratik[28]147                      | değerlere saygılıdır[8]20    |
| demokratiktir[17]198           | demokratik[3]136                       | demokratiktir[30]17          |
| <b>Eleştirel Düşünen</b>       |                                        |                              |
| Eleştiriye açıktır[25]207      | Eleştiriye açık[3]100                  | Eleştiriye açıktır[29]60     |
| eleştirel[27]184               | Eleştiriye açık[4]100                  | Eleştiriye açıktır[20]54     |
| eleştirel bakar[14]168         | Eleştirel bakışa sahiptir[13]80        | Empati kurar[11]48           |
| fikirlere açıktır[17]154       | Eleştiriye önem verir[18]72            | Eleştirilmekten korkmaz[7]19 |
| eleştirel düşünme[26]150       | Eleştirel bakış açısına sahiptir[21]63 |                              |
| eleştiriye açıktır[19]126      | Eleştiriye açıktır[15]60               |                              |

Tablo 4.1 (devamı)

| <b>Güven veren</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| güvenilirdir[25]176<br>dürüsttür[2]175<br>güven[27]161<br>güvenilirdir[2]156<br>güvenilirdir[4]154<br>dürüst[7]152                                                                                                                                                                        | Güven verir[29]150<br>samimidir[17]126<br>güvenilirdir[11]120<br>güvenilir[24]115<br>dostça davranır[21]105<br>dürüsttür[20]76                                                                                                                                                                                       | güvenilirdir[28]72<br>güvenilir[26]68<br>güven verir[8]60<br>güvenilirdir[27]70                                                                                                                                                                                              |
| <b>Karar verici</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Kararlar alandır[30]189<br>Karar mercii[6]171<br>Karar verendir[24]144<br>Karar vericidir[29]100                                                                                                                                                                                          | Karar merkezidir[25]72<br>Karar verir[5]69<br>Karar alır[18]63<br>Karar verir[7]48                                                                                                                                                                                                                                   | Karar verir[4]46<br>Karar verir[9]26<br>Karar merkezi[1]25<br>Kararları kendi alır[27]20                                                                                                                                                                                     |
| <b>İletişim kurabilen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| sabırlı[18]220<br>hoşgörülü[12]203<br>saygılı[6]180<br>hoşgörülü[9]168<br>açıksözlü[10]168<br>saygılı ve nazik[12]150<br>hoşgörülü[5]133<br>saygılı[28]132<br>sevecen[10]115<br>arkadaş gibi[3]114<br>etkileyici[22]108<br>hoşgörülü[18]105<br>insancıl[20]105<br>iyi dinleyicidir[21]102 | sağduyulu[9]102<br>konuşkandır[3]100<br>açık görüşlü[26]96<br>saygılı[21]91<br>güler yüzlüdür[21]84<br>hoşgörülü[6]80<br>hoşgörülü[10]66<br>öğrenciyle iletişimi<br>iyidir[17]57<br>iletişim[6]54<br>saygılı[19]50<br>mütevazı[15]48<br>personelle iletişimi<br>iyidir[17]46<br>etkileyici[29]44<br>saygılıdır[20]44 | Olumlu iletişim[11]42<br>Yardımcıları ile iyi geçinir[5]40<br>etkileyicidir[23]40<br>güler yüzlü[30]34<br>mütevazı[24]32<br>sevecen[16]27<br>nazik[11]23<br>saygılı[17]23<br>sıcakkanlı[19]23<br>saygılı[23]19<br>saygı değer[24]17<br>saygılı[26]17<br>iletişime açık[10]14 |
| <b>Sorumluluk Sahibi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Sorumluluk sahibidir[9]252<br>disiplinli[2]230<br>sorumluluğunu bilir[28]225<br>inisiyatif alır[29]220<br>prensiplidir[15]203<br>disiplinlidir[25]200<br>planlıdır[27]200<br>disiplinlidir[19]180<br>disiplinlidir[1]175<br>çalışkandır[30]168<br>inisiyatif alır[1]135                   | Disiplinlidir[27]132<br>Sorumluluk sahibidir[26]126<br>İnisiyatif alır[18]120<br>sorumludur[30]114<br>inisiyatif alır[14]105<br>zamanı etkili kullanır[8]105<br>çalışkandır[4]96<br>çalışkan[7]90<br>sorumluluk[1]88<br>sorumluluk sahibidir[4]75<br>sorumluluk sahibi[27]72                                         | İnisiyatif alır[2]72<br>Sorumluluk sahibi[5]72<br>planlıdır[25]69<br>disiplin[16]50<br>disiplin[18]40<br>inisiyatif alır[10]30<br>disiplinlidir[12]27<br>planlı[28]27<br>inisiyatif alır[6]16                                                                                |
| <b>Rehberlik eden</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| yönledirir[10]132<br>rehberdir[3]126<br>rehberdir[21]120<br>rehberdir[29]120<br>rehberdir[24]108                                                                                                                                                                                          | rehberdir[2]104<br>rehberlik[17]96<br>rehberlik[11]64<br>rehber[9]60                                                                                                                                                                                                                                                 | rehberdir[28]54<br>yol göstericidir[14]50<br>yol gösterici[8]40<br>rehberdir[5]17                                                                                                                                                                                            |

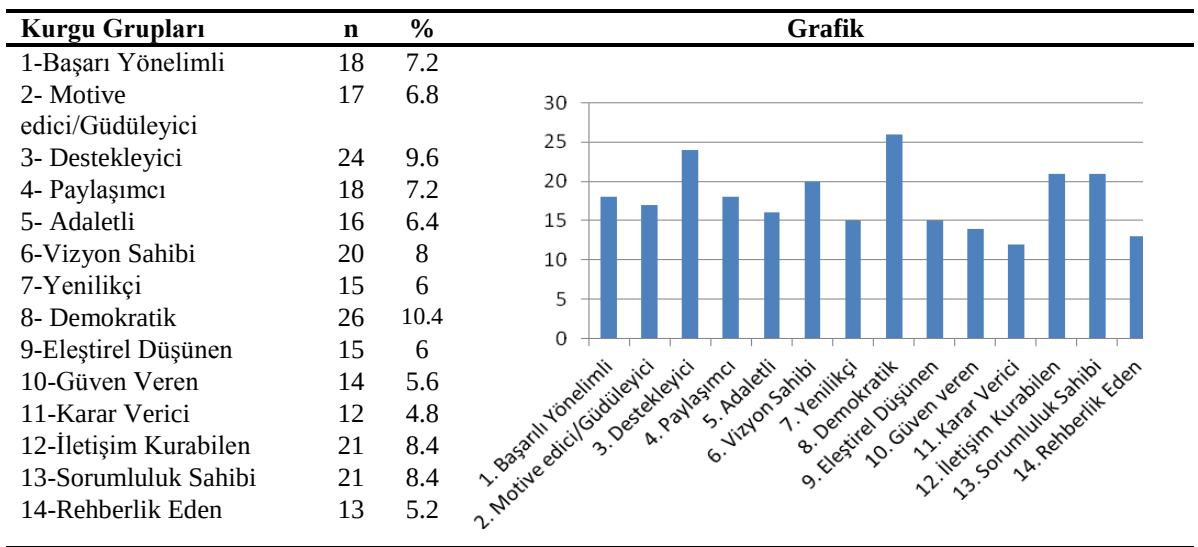
Tablo incelendiğinde 300 adet bilişsel kurgunun, kurgu gruplarına göre başarı yönelimli (n=19, %6.3), motive edici/güdüleyici (n=17, %5.6), destekleyici (n=26, %8.6), paylaşımcı (n=20, %6.6), adaletli (n=19, %6.3), vizyon sahibi (n=20, %6.6),

yenilikçi (n=17, %5.6), demokratik (n=33, %11), eleştirel düşünen (n=16, %5.3), güven veren (n=16, %5.3), karar verici (n=12, %4), iletişim kurabilen (n=41, %13.6), sorumluluk sahibi (n=31, %10.3), rehberlik eden (n=13, %4.3) düzeyinde dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Tablo 4.2’de katılımcıların bilişsel kurgu gruplarına göre dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.2.

*Bilişsel Kurgu Gruplarına Düşen Katılımcı Sayısı*



Tablo 4.2’de katılımcıların bilişsel kurgu gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, en çok üretilen bilişsel kurguların demokratiklik (n=26, %10.4), destekleyici (n=24, %9.6), iletişim kurabilen ve sorumluluk sahibi (n=21, %8.4) kurgu gruplarında yoğunlaştığı görülmektedir. Yenilikçi ve eleştirel düşünen (n=15, %6), güven veren (n=14, %5.6) ve rehberlik eden (n=13, %5.2) kurgu gruplarının ise öğretmenler tarafından diğer kurgu gruplarına göre daha az tercih edildiği görülmektedir.

Tablo 4.3’te öğretmen algılarında yönetici davranışlarına ilişkin ortaya çıkan benzerlik sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.3.

*Öğretmenlerin Algılarına Göre Yönetici davranışlarına İlişkin Repertory Grid Ortalama Bileşen Benzerlikleri*

| * | 1 | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | - | .84 | .84 | .74 | .76 | .72 |
| 2 |   | -   | .85 | .76 | .77 | .75 |
| 3 |   |     | -   | .77 | .78 | .76 |
| 4 |   |     |     | -   | .82 | .83 |
| 5 |   |     |     |     | -   | .82 |
| 6 |   |     |     |     |     | -   |

Tablo 4.3'te öğretmenler tarafından belirlenen bildikleri/tanındıkları altı okul yöneticisi arasındaki benzerlik yüzdeleri verilmiştir. Belirlenen altı yönetici arasındaki benzerlik yüzdelerinin [%74-%85] arasında değiştiği saptanmıştır. Benzerlik yüzdeleri incelendiğinde en yüksek benzerliğin 2. ve 3. yönetici arasında, en düşük benzerliğin ise 1. ve 6. yöneticiler arasında olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo 4.4'te öğretmenler tarafından belirlenen okul yöneticilerin sergilediği davranışlarındaki kutuplaşmaları belirlemek için yapılan temel bileşen analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.4.

*Öğretmenler Tarafından Yönetici davranışlarına İlişkin Oluşturulan Repertory-Gridlerin Faktör Analizi Sonuçları*

| YAPILAR                    | 1      | 2      |
|----------------------------|--------|--------|
| 1-Başarı Yönelimli         | ,436   | ,718   |
| 2- Motive edici/Güdüleyici | ,750   | ,460   |
| 3- Destekleyici            | ,808   | ,421   |
| 4- Paylaşımçı              | ,826   | ,378   |
| 5- Adaletli                | ,703   | ,517   |
| 6-Vizyon Sahibi            | ,551   | ,695   |
| 7-Yenilikçi                | ,484   | ,732   |
| 8- Demokratik              | ,685   | ,552   |
| 9-Eleştirel Düşünen        | ,540   | ,653   |
| 10-Güven Veren             | ,692   | ,550   |
| 11-Karar Verici            | ,397   | ,792   |
| 12-İletişim Kurabilen      | ,669   | ,568   |
| 13-Sorumluluk Sahibi       | ,409   | ,795   |
| 14-Rehberlik Eden          | ,658   | ,614   |
| <b>%toplam varyans</b>     | 39.745 | 38.049 |
| <b>%kümülatif varyans</b>  | 39.745 | 77.794 |

Tablo 4.4 (Devamı)

| BİLEŞENLER | Faktör Puanları |       |
|------------|-----------------|-------|
| 1.yönetici | ,754            | -,027 |
| 2.yönetici | ,788            | ,024  |
| 3.yönetici | ,786            | ,076  |
| 4.yönetici | ,026            | ,760  |
| 5.yönetici | ,093            | ,746  |
| 6.yönetici | -,051           | ,757  |

Temel bileşenler analizine dayalı açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre yönetici kavramına ilişkin elde edilen yapılar, birinci boyutun %39'unu, ikinci boyutun ise %38'ini açıklayabildiği; ayrıca iki boyutun birlikte toplam varyansın %77'sini açıklayabildiği saptanmıştır. Boyutlar incelendiğinde öncelikle olumlu ve olumsuz müdür algılarının farklı boyutlarda yer aldığı görülmüştür. Olumlu olarak düşünülen müdür algısı birinci boyutta [.788] yer alırken, olumsuz olarak algılanan müdür algısı ikinci boyutta [.760] kendisini göstermiştir. Faktör puanları incelendiğinde; olumlu olarak algılanan müdür boyutunda, motive edici/güdüleyici, destekleyici, paylaşımcı, adaletli, demokratik, güven veren ve iletişim kurabilen gibi niteliklerin yer aldığı buna karşın olumsuz olarak algılanan müdür boyutunda ise başarı yönelimli, vizyon sahibi, yenilikçi, eleştirel düşünen, karar verici ve sorumluluk sahibi niteliklerinin yer aldığı belirlenmiştir.

Tablo 4.5'te her bir katılımcının üretmiş olduğu bilişsel kurguların göreceli önem puanları toplanarak elde edilen bilişsel kurgu grupları verilmiştir.

Tablo 4.5.

*Katılımcıların Ana Kurgu Gruplarına İlişkin Dağılımları*

| Öğretmenler   | Başarı Yönelimli | Motive edici | Destekleyici | Paylaşımçı  | Adaletli    | Vizyon Sahibi | Yenilikçi    | Demokratik   | Eleştirel Düşünme | Güven Veren | Karar Verici | İletişim     | Sorumluluk Sah. | Rehberlik Eden |
|---------------|------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|---------------|--------------|--------------|-------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|----------------|
| 1             |                  |              | 216          | 144         | 284         | 78            |              | 252          |                   |             | 25           |              | 398             |                |
| 2             |                  | 25           |              |             | 372         |               |              | 264          |                   |             |              |              | 331             | 104            |
| 3             | 34               | 23           | 57           |             | 171         | 200           |              | 136          | 100               |             |              | 214          |                 | 126            |
| 4             | 200              |              | 216          | 64          |             | 19            |              | 160          | 100               | 154         | 46           |              | 171             |                |
| 5             | 115              |              | 153          |             | 150         |               |              | 132          |                   |             | 69           | 173          | 72              | 17             |
| 6             | 75               |              | 102          |             | 144         | 34            |              | 105          |                   |             | 171          | 314          | 16              |                |
| 7             |                  |              | 200          | 68          | 126         | 135           | 110          |              | 19                | 152         | 48           |              | 90              |                |
| 8             |                  | 152          | 190          |             | 140         | 126           | 88           | 191          |                   | 60          |              |              | 105             | 40             |
| 9             |                  |              | 44           | 216         |             | 75            |              | 256          |                   |             | 26           | 270          | 252             | 60             |
| 10            |                  |              | 104          | 207         |             | 182           |              | 240          |                   |             |              | 363          | 30              | 132            |
| 11            | 90               |              | 190          |             |             | 133           |              | 332          | 48                | 120         |              | 65           |                 | 64             |
| 12            | 266              |              | 232          |             |             | 63            | 50           | 435          |                   |             |              | 353          | 27              |                |
| 13            | 12               | 60           | 305          | 220         |             | 33            | 20           | 162          | 80                |             |              |              |                 |                |
| 14            | 133              | 17           | 300          |             |             | 132           | 76           | 297          | 168               |             |              |              | 105             | 50             |
| 15            | 216              | 110          | 384          | 16          |             |               | 42           | 198          | 60                |             |              | 48           | 203             |                |
| 16            | 232              | 81           | 290          | 210         |             | 130           | 120          | 393          |                   |             |              | 27           | 50              |                |
| 17            | 216              |              | 210          |             |             |               | 105          | 198          | 154               | 126         |              | 126          |                 | 96             |
| 18            |                  | 20           |              | 114         | 90          | 153           |              |              | 72                |             | 63           | 325          | 160             |                |
| 19            | 85               |              | 84           | 254         |             | 112           |              | 132          | 126               |             |              | 73           | 180             |                |
| 20            |                  | 160          | 207          | 216         | 180         |               |              | 147          | 54                | 76          |              | 149          |                 |                |
| 21            | 16               |              | 210          |             | 26          |               |              | 135          | 63                | 105         |              | 277          |                 | 120            |
| 22            | 75               | 126          | 32           | 296         |             | 135           | 72           | 68           |                   |             |              | 108          |                 |                |
| 23            | 176              | 80           | 220          | 133         | 90          | 63            | 96           | 189          |                   |             |              | 59           |                 |                |
| 24            | 76               | 51           | 140          |             | 344         |               |              |              |                   | 115         | 144          | 49           |                 | 108            |
| 25            | 126              | 38           |              | 133         | 110         |               | 19           |              | 207               | 176         | 72           |              | 269             |                |
| 26            | 42               |              |              |             |             | 227           | 200          | 150          | 68                |             |              | 113          | 126             |                |
| 27            | 144              |              |              |             |             |               | 44           | 63           | 184               | 231         | 20           |              | 404             |                |
| 28            |                  |              | 184          | 115         | 260         | 44            |              | 147          |                   | 72          |              | 132          | 252             | 54             |
| 29            |                  |              | 192          | 25          |             |               | 189          | 252          | 60                | 150         | 100          | 44           | 220             | 120            |
| 30            | 90               | 57           |              | 133         | 190         | 76            |              | 17           |                   |             | 189          | 34           | 182             |                |
| <b>Toplam</b> | <b>2419</b>      | <b>1000</b>  | <b>4462</b>  | <b>2564</b> | <b>2677</b> | <b>2150</b>   | <b>1231</b>  | <b>5051</b>  | <b>1563</b>       | <b>1537</b> | <b>973</b>   | <b>3316</b>  | <b>3643</b>     | <b>1091</b>    |
| <b>Ort(X)</b> | <b>80.6</b>      | <b>33.3</b>  | <b>148.7</b> | <b>85.4</b> | <b>89.2</b> | <b>71.6</b>   | <b>41.03</b> | <b>168.3</b> | <b>52.1</b>       | <b>51.2</b> | <b>32.4</b>  | <b>110.5</b> | <b>121.4</b>    | <b>36.3</b>    |

Tablo 4.5 incelendiğinde, katılımcılar birden fazla kurgu grubunda bilişsel kurgu üretmiş olmalarına rağmen, onların başat olarak yer aldıkları kurgu grupları gri renkle gösterilerek göreceli ana kurgu grupları görülmektedir.

Ana kurgu grupları incelendiğinde katılımcıların iletişim (n=7, %23.3), destekleyici (n=6, %20), demokratik (n=4, %13.3), adaletli (n=4, %13.3), paylaşımçı

(n=3, %10), sorumluluk sahibi olma (n=3, %10), vizyon (n=1, %3.3) ve başarı yönelimli (n=1, %3.3) ana kurgu gruplarında yer aldığı saptanmıştır. Ayrıca motive edici, yenilikçi, eleştirel düşünme, güven veren, karar verici ve rehberlik eden kurgu grupları hiçbir katılımcının ana kurgu grubunu oluşturmamıştır.

Tablo 4.5'te ana kurgu grupları göreceli önem puanlarından elde edilen toplam puanlar açısından demokratik ( $\sum k=5051$ ), destekleyici ( $\sum k=4462$ ) ve sorumluluk sahibi olma ( $\sum k=3643$ ) kurgu gruplarının ilk üç sırada yer aldıkları belirlenmiştir. En düşük toplam puanların ise karar verici ( $\sum k=973$ ), motive edici ( $\sum k=1000$ ) ve rehberlik eden ( $\sum k=1091$ ) oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Stronge, Richard ve Catano (2008) etkili müdürlerin okul iklimi, insan kaynakları yönetimi, öğretmen değerlendirme, örgütsel yönetim, iletişim ve insan ilişkileri gibi nitelikler konusunda uzmanlaşmaları gerektiğini ve bu alanlarda sergileyecekleri davranışların öğrenci öğrenmesi ve başarısına yönelik ortak vizyonu oluşturabilecek eğitsel bir liderlik davranışına sahip olmaları gerektiğini ifade etmektedirler.

Balcı (2007), etkili okulları incelediği çalışmasında 12 yönetici davranışına yer vermiştir. Okul yöneticisinin bu davranışları genel olarak adil ve eşit olma, okulda görünür kişi olma, eğitim ve öğretime önem verme, destekleyici olma, yüksek beklenti içinde olma, öğretmenlere, öğrencilere ve başarıya ilgi göstermedir.

Töremen ve Kolay (2003), okul yöneticilerinin sahip olması gereken davranışları, okul için vizyon ve misyon geliştirme, sürekli gelişim ve öğrenme arzusu içinde olma, ekip halinde çalışma, astlarına yetki devretme, teknolojik gelişmelerden haberdar olma, okul çevre ilişkilerine dikkat etme olarak ifade etmektedirler.

Turan ve Bektaş (2011), ideal müdür niteliklerine ilişkin yapmış oldukları çalışmada okul müdürlerinin birlikte karar alma, açık ilkelilik, iş birliğini önemseme, yapılan işi takdir etme, meslekî gelişimi önemseme, hoşgörü sahibi olma, değerlere önem verme, görev dağılımında âdil olma, problem çözmeye odaklanma, mizah duygusuna sahip olma, güvenilir olma, inisiyatif alma, beklentisi yüksek olma, samimîyet, öğrencilerle etkileşim halinde olma ve geleceğe odaklılık gibi niteliklere sahip olmaları gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Okul yöneticilerinin sergiledikleri veya sergilemeleri gereken davranışlara ilişkin araştırma sonuçlarının, bu çalışmada okul

yöneticilerinin davranışlarına ilişkin elde edilen sonuçlarla paralellik gösterdiği söylenebilir.

#### 4.2. Öğretmen Algılarına Göre İş Yaşamı Kalitesine İlişkin Kurgu ve Kurgu Grupları

Katılımcılar tarafından üretilen 300 adet bilişsel kurguya 12 bilişsel kurgu grubunda yer verilmiştir. Bu bilişsel kurgu grupları her bir kurgunun katılımcı tarafından önemini gösteren puanlarıyla birlikte Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6.

##### *Katılımcılar Tarafından Üretilen Bilişsel Kurgular ve Kurgu Grupları*

| <b>Sosyo-ekonomik yapısı</b> |                          |                             |
|------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Gelir düzeyi[1]216           | Veli profili[26]133      | çevre[21]54                 |
| Gelir düzeyi[2]216           | Öğrenci profili[13]112   | ailevi yapı[28]42           |
| çevre[30]210                 | Veli profili[27]112      | sosyo-ekonomik çevre[3]36   |
| sosyo-ekonomik çevre[18]189  | Öğrenci profili[27]108   | sosyo-ekonomik çevre[4]34   |
| sosyo-ekonomik çevre[1]161   | Veli potansiyeli[16]108  | sosyo-ekonomik çevre[11]23  |
| sosyo-ekonomik çevre[2]161   | Ekonomik koşullar[10]100 | yerleşim yeri özelliği[5]17 |
| ekonomik koşullar[6]153      | çevre[10]92              | sosyo-ekonomik çevre[13]17  |
| sosyo-ekonomik çevre[7]147   | öğrenci durumu[20]85     | sosyal çevre[8]17           |
| öğrenci profili[26]136       | öğrenci durumu[23]60     |                             |
| <b>İşbirliği</b>             |                          |                             |
| işbirliği[4]240              | işbirliği[21]200         | işbirliği[19]126            |
| işbirliği[13]240             | işbirliği[20]198         | işbirliği[28]126            |
| işbirliği[15]240             | işbirliği[17]190         | işbirliği[22]102            |
| işbirliği[23]240             | işbirliği[25]180         | işbirliği[30]100            |
| işbirliği[29]240             | işbirliği[8]170          | işbirliği[7]95              |
| işbirliği[10]230             | işbirliği[11]168         | işbirliği[1]69              |
| işbirliği[5]220              | paylaşım[19]160          | işbirliği[2]69              |
| işbirliği[16]220             | işbirliği[3]153          | paylaşım[16]66              |
| paylaşım[9]210               | paylaşım[11]147          | paylaşım[29]66              |
| işbirliği[12]200             | dayanışma[29]138         | görev dağılımı[8]65         |
| işbirliği[14]200             | paylaşım[18]132          |                             |

Tablo 4.6 (Devam)

| <b>Fiziki yapısı</b>               |                                    |                                   |
|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Fiziki yapı[11]240                 | Fiziki yapı[4]160                  | Fiziki yapı[6]120                 |
| Fiziki yapı[17]200                 | Fiziki şartlar[28]160              | Fiziksel koşullar[9]110           |
| Fiziki yapı[12]192                 | Fiziki yapı[13]152                 | Bina durumu[8]108                 |
| Fiziki yapı[16]184                 | Fiziki yapı[23]152                 | Fiziki yapı[1]96                  |
| Fiziksel kapasite[26]180           | Fiziksel kapasite[27]150           | Fiziki yapı[2]96                  |
| Fiziki yapı[14]176                 | altyapı[14]147                     | Fiziki yapı[19]88                 |
| Fiziki yapı[15]176                 | fiziki yapı[25]144                 | Fiziki yapı[22]72                 |
| Fiziki yapı[24]176                 | bina durumu[29]140                 | Fiziki yapı[7]51                  |
| Fiziki yapı[18]168                 | fizikiyapı[21]136                  | Fiziki yapı[10]38                 |
| Fiziki yapı[20]168                 | fiziki yapı[3]133                  | Okulun büyük olması[5]38          |
| Fiziksel olanaklar[30]168          | fiziki yapı[8]128                  |                                   |
| <b>Teknolojik Alt Yapısı</b>       |                                    |                                   |
| materyal[1]216                     | Araç-gereç[6]105                   | teknoloji[28]56                   |
| materyal şartları[5]160            | Araç-gereç[13]100                  | laboratuvar[26]52                 |
| teknolojik yeterlilik[17]154       | Teknolojik alt yapı[15]100         | teknoloji[29]48                   |
| teknolojik donanım[2]144           | laboratuvar[27]85                  | teknolojik imkanlar[11]42         |
| teknolojik imkanlar[30]133         | teknoloji[24]80                    | ders araç-gereçleri[17]42         |
| araç-gereç[14]132                  | araç-gereç[19]78                   | teknolojiye ulaşma[3]40           |
| donanım[26]114                     | eğitim araç-gereçleri[4]64         |                                   |
| <b>Demokratik Ortamı</b>           |                                    |                                   |
| Farklılıklara saygı[9]207          | Kültürel değerlere saygı[18]57     | Farklı değerlere saygı[27]21      |
| Farklılıklara saygı[10]168         | Kültürel değerlere saygı[20]54     | Demokratik ortam[15]19            |
| demokrasi[12]126                   | Değerlere saygı[4]48               | Değerlere saygı[6]18              |
| farklılıklara saygı[21]120         | demokratiklik[19]46                | demokratik[22]18                  |
| özerklik[29]115                    | demokratik ortam[8]40              | demokratik ortam[7]16             |
| farklılıklara saygı[30]72          | demokratik ortam[28]38             | değerlere saygı[25]16             |
| demokratik ortam[11]69             | özgürlükçü ortam[22]34             |                                   |
| <b>Mesleki destek Düzeyi</b>       |                                    |                                   |
| Yönetici desteği[2]184             | Mesleki gelişime verilen önem[5]80 | Mesleki destek[13]42              |
| Personel desteği[12]147            | Destekleyici ortam[21]76           | Gelişime öncülük etme[21]36       |
| Mesleki destek sağlama[10]140      | Gelişimi destekleme[15]69          | Destekleyici ortam[1]27           |
| Mesleki destek[24]126              | Okul yönetiminin desteği[6]68      | Mesleki gelişim imkanı[2]27       |
| motivasyon[23]115                  | Yönetici desteği[20]68             | Mesleki destek[28]14              |
| mesleki gelişimi destekleme[11]105 | Mesleki gelişime önayak olma[14]68 | Mesleki gelişimi destekleme[25]14 |
| gelişimi destekleme[29]88          | motivasyon[12]66                   | Mesleği sevdirmeye[25]12          |
| yönetici desteği[23]84             | personel desteği[27]44             |                                   |
| <b>Sosyal Faaliyetleri</b>         |                                    |                                   |
| Okul dışı etkinlik[24]240          | Okul dışı etkinlikler[4]114        | Sosyal ortam[18]44                |
| sosyallik[25]133                   | Sosyal aktiviteler[15]105          | Sosyal faaliyet[7]40              |
| sosyal faaliyetler[21]133          | Sosyal faaliyet[16]95              | Okul dışı etkinlikler[30]36       |
| sosyal aktiviteler[6]126           | Okul dışı etkinlik[9]69            | Sosyallığe katkı[20]24            |
| sosyal etkinlikler[8]126           | Sosyal aktiviteler düzenleme[3]54  | Sosyal faaliyet[29]19             |
| sosyal aktiviteler[27]117          | Sosyal faaliyetler[14]51           | Sosyal etkinlik[17]18             |
| okul dışı görüşme[12]115           | Sosyal ortam[13]48                 |                                   |
| <b>Adil Uygulamalar</b>            |                                    |                                   |
| Herkese eşit davranma[22]190       | Maddi doyum[18]88                  | adalet[16]44                      |
| adalet[29]180                      | Herkese eşit muamele[14]85         | ödlendirme[23]44                  |
| takdir edilme[29]176               | adalet[26]96                       | takdir edilme[14]36               |
| maddi doyum[15]138                 | maaş[3]64                          | adaletli davranma[27]33           |
| maddi doyum[16]133                 | ödüllendirme[20]63                 | maddi imkanlar[26]20              |
| eşitlik[17]100                     | takdir edilme[13]54                |                                   |
| takdir edilme[16]92                | herkesin eşit olması[24]54         |                                   |

Tablo 4.6 (Devam)

| <b>Kuruma Olan Bağlılık</b>               |                                |                         |
|-------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Ait hissetmek[28]216                      | sahiplenme[12]88               | Bağlılık hissetme[24]21 |
| Kurumu sahiplenme[7]160                   | ait hissetme[8]68              | Bağlılık duyma[9]21     |
| Bağlılık duyma[15]147                     | bağlılık duyma[17]42           | Bağlılık hissetme[21]19 |
| Bağlılık olmalıdır[20]138                 | kurumu sahiplenme[25]36        | Ait hissetme[4]17       |
| Bağlılık olmalı[22]119                    | mesleği sahiplenme[23]24       | Mesleği benimseme[26]16 |
| <b>Çalışma Koşulları</b>                  |                                |                         |
| ulaşım[20]240                             | ulaşım[23]180                  | hijyen[6]108            |
| ulaşım[6]230                              | ulaşım[15]171                  | ulaşım[22]95            |
| temizlik[18]230                           | ulaşım[21]171                  | hizmetli sayısı[9]92    |
| ulaşım[13]225                             | ulaşım[3]170                   | ulaşım[19]90            |
| ulaşım[1]220                              | sıcaklık[23]154                | temizlik[3]80           |
| personel sayısı[2]220                     | ulaşım[5]153                   | ulaşım[7]76             |
| birden fazla öğretmen odası[11]216        | ulaşım[8]153                   | personel sayısı[17]72   |
| kantin[24]207                             | sınıfın ısınması[5]147         | öğrenci sayısı[5]54     |
| ulaşım[25]207                             | ulaşım[27]144                  | spor salonu[27]52       |
| ulaşım[30]207                             | temizlik [22]144               | yemek imkanları[8]51    |
| ulaşım[12]198                             | ısınma[17]138                  | sınıf mevcudu[30]51     |
| ulaşım[17]198                             | temizlik[2]130                 | ulaşım[9]48             |
| çalışma ortamı[19]190                     | ulaşım[10]126                  | dinlenme odası[12]46    |
| ulaşım[14]189                             | hijyen[25]120                  | spor salonu[24]42       |
| ulaşım[16]189                             | hijyen[24]110                  | çalışan sayısı[18]25    |
| temizlik[28]189                           | yeterli personel[26]110        | kantin[30]21            |
| ulaşım[4]180                              |                                |                         |
| <b>Güven Ortamı</b>                       |                                |                         |
| güven[7]216                               | güven[4]95                     | güven[15]44             |
| güven[10]207                              | güvenlik[11]84                 | güven[12]24             |
| güven[23]138                              | güven[3]76                     | güven[16]20             |
| güven[22]128                              | güven[6]51                     | güven[19]19             |
| güven[18]126                              | güvenilir ortam[2]50           | güven[14]18             |
| güven[5]108                               | güven[1]46                     | güven[25]18             |
| <b>Kişiler Arası İlişkilerin Niteliği</b> |                                |                         |
| iletişim[20]192                           | saygı[24]140                   | fedakarlık[28]95        |
| çalışanlar arası uyum[19]189              | samimilik[7]136                | iletişim[21]90          |
| çalışanlar arası uyum[9]168               | muhabbet[11]132                | veli iletişimi[13]84    |
| çalışan ilişkileri[4]161                  | çalışan ilişkileri[1]130       | hoşgörülü olma[10]60    |
| gülyüz[19]154                             | diyalog[7]126                  | saygı[22]57             |
| anlayış[28]154                            | hoşgörü[9]126                  | iletişim[6]36           |
| saygı[26]153                              | diyalog[30]114                 | anlayış[10]23           |
| saygı[1]144                               | meslektaşlarla ilişkiler[5]110 | veli ile ilişkiler[3]15 |
| iletişim[9]140                            | İyi niyet[18]105               |                         |

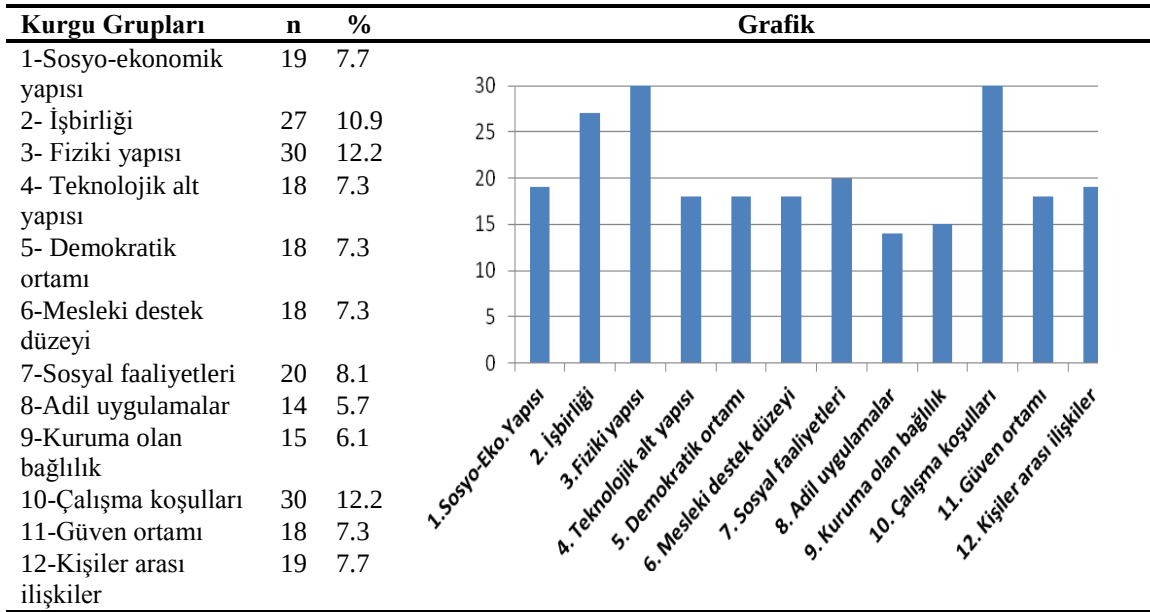
Tablo 4.6’da 300 adet bilişsel kurgunun, kurgu gruplarına göre sosyo-ekonomik yapısı (n=26, %8.6), işbirliği (n=32, %10.6), fiziki yapısı (n=32, %10.6), teknolojik alt yapısı (n=20, %6.6), demokratik ortamı (n=20, %6.6), mesleki destek düzeyi (n=24, %8), sosyal faaliyetleri (n=20, %6.6), adil uygulamalar (n=19, %6.3), kuruma olan bağlılık (n=15, %5), çalışma koşulları (n=49, %16.3), güven ortamı (n=18, %6), kişiler

arası ilişkilerin niteliği (n=26, %8.6), düzeyinde dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Tablo 4.7’de katılımcıların bilişsel kurgu gruplarına göre dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.7.

*Bilişsel Kurgu Gruplarına Düşen Katılımcı Sayısı*



Tablo 4.7’de katılımcıların iş yaşamı kalitesine ilişkin bilişsel kurgu gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, en çok üretilen bilişsel kurguların fiziki yapı (n=30, %12.2), çalışma koşulları (n=30, %12.2), işbirliği (n=27, %10.9) kurgu gruplarında yoğunlaştığı görülmektedir. Kuruma olan bağlılık (n=15, %6.1) ve adil uygulamalar (n=14, %5.7) kurgu gruplarının ise öğretmenler tarafından diğer kurgu gruplarına göre daha az tercih edildiği görülmektedir.

Tablo 4.8’de öğretmen algılarında iş yaşamı kalitesine ilişkin ortaya çıkan benzerlik sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.8.

*Öğretmenlerin Algılarına Göre İş Yaşamı Kalitesine İlişkin Repertory Grid Ortalama Bileşen Benzerlikleri*

| * | 1 | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | - | .89 | .85 | .84 | .80 | .73 |
| 2 |   | -   | .88 | .87 | .80 | .74 |
| 3 |   |     | -   | .86 | .82 | .73 |
| 4 |   |     |     | -   | .80 | .75 |
| 5 |   |     |     |     | -   | .59 |
| 6 |   |     |     |     |     | -   |

Tablo da öğretmenler tarafından belirlenen bildikleri/tanındıkları okulun iş yaşamı kalitesi arasındaki benzerlik yüzdeleri verilmiştir. Belirlenen altı okulun iş yaşamı kalitesi arasındaki benzerlik yüzdelerinin [%59-%88] arasında değiştiği saptanmıştır. Benzerlik yüzdeleri incelendiğinde en yüksek benzerliğin 1. ve 2. okulların iş yaşamı kalitesi arasında, en düşük benzerliğin ise 5. ve 6. okulların iş yaşamı kalitesi arasında olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo 4.9’da öğretmenler tarafından belirlenen iş yaşamı kalitesi yapılarında ortaya çıkan kutuplaşmaları belirlemek için yapılan temel bileşen analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.9.

*Öğretmenler Tarafından Oluşturulan Repertory-Gridlerin Faktör Analizi Sonuçları*

| YAPILAR                    | 1      | 2      |
|----------------------------|--------|--------|
| 1-Sosyo-ekonomik yapısı    | ,387   | ,822   |
| 2- İşbirliği               | ,699   | ,497   |
| 3- Fiziki yapısı           | ,374   | ,846   |
| 4- Teknolojik alt yapısı   | ,386   | ,846   |
| 5- Demokratik ortamı       | ,759   | ,476   |
| 6-Mesleki destek düzeyi    | ,706   | ,541   |
| 7-Sosyal faaliyetleri      | ,581   | ,662   |
| 8-Adil uygulamalar         | ,801   | ,415   |
| 9-Kuruma olan bağlılık     | ,815   | ,383   |
| 10-Çalışma koşulları       | ,640   | ,633   |
| 11-Güven ortamı            | ,836   | ,398   |
| 12-Kişiler arası ilişkiler | ,861   | ,318   |
| <b>%toplam varyans</b>     | 45.771 | 35.743 |
| <b>%kümülatif varyans</b>  | 45.771 | 81.515 |

Tablo 4.9 (Devam)

| BİLEŞENLER            | Faktör Puanları |       |
|-----------------------|-----------------|-------|
| Çalıştığım Okul       | ,671            | ,251  |
| Okuluma en yakın okul | ,765            | ,102  |
| Arkadaşımın okulu     | ,105            | ,681  |
| Herhangi bir okul     | ,565            | -,142 |
| İdeal okul            | ,793            | ,327  |
| İdeal olmayan okul    | ,300            | ,754  |

Temel bileşenler analizine dayalı açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre yönetici kavramına ilişkin elde edilen yapılar, birinci boyutun %46'sını, ikinci boyutun ise %36'sını açıklayabildiği; ayrıca iki boyutun birlikte toplam varyansın %82'sini açıklayabildiği saptanmıştır. Boyutlar incelendiğinde öncelikle olumlu ve olumsuz iş yaşamı kalitesi algılarının farklı boyutlarda yer aldığı görülmüştür. Olumlu olarak düşünülen iş yaşamı kalitesine ilişkin algıların birinci boyutta [.793] yer alırken, olumsuz olarak algılanan müdür algısı ikinci boyutta [.754] kendisini göstermiştir. Faktör puanları incelendiğinde; olumlu olarak algılanan iş yaşamı kalitesi boyutunda, işbirliği, demokratik ortam, adil uygulamalar, kuruma olan bağlılık, güven ortamı ve kişiler arası ilişkiler niteliklerin yer aldığı buna karşın olumsuz olarak algılanan iş yaşamı kalitesi boyutunda ise sosyo-ekonomik yapı, fiziki yapı, teknolojik alt yapı niteliklerinin yer aldığı belirlenmiştir.

Tablo 4.10'da her bir katılımcının üretmiş olduğu bilişsel kurguların göreceli önem puanları toplanarak elde edilen bilişsel kurgu grupları verilmiştir.

Tablo 4.10.

*Katılımcıların Ana Kurgu Gruplarına İlişkin Dağılımları*

| Öğretmenler   | Sosyo-Ekonomik Yapı | İşbirliği   | Fiziki Yapısı | Teknolojik Alt Yapısı | Demokratik Ortam | Mesleki Destek Düzeyi | Sosyal Faaliyetleri | Adil Uygulamalar | Kuruma Olan Bağlılık | Çalışma Koşulları | Güven Ortamı | Kişiler arası ilişkiler |
|---------------|---------------------|-------------|---------------|-----------------------|------------------|-----------------------|---------------------|------------------|----------------------|-------------------|--------------|-------------------------|
| 1             | 377                 | 69          | 96            | 216                   |                  | 27                    |                     |                  |                      | 220               | 46           | 274                     |
| 2             | 377                 | 69          | 96            | 144                   |                  | 350                   |                     |                  |                      |                   | 50           |                         |
| 3             | 36                  | 153         | 133           | 40                    |                  |                       | 54                  | 64               |                      | 250               | 76           | 15                      |
| 4             | 34                  | 240         | 160           | 64                    | 48               |                       | 114                 |                  | 17                   | 180               | 95           | 161                     |
| 5             | 17                  | 220         | 38            | 160                   |                  | 80                    |                     |                  |                      | 354               | 108          | 110                     |
| 6             | 153                 |             | 120           | 105                   | 18               | 68                    | 126                 |                  |                      | 338               | 51           | 36                      |
| 7             | 147                 | 95          | 51            |                       | 16               |                       | 40                  |                  | 160                  | 76                | 216          | 262                     |
| 8             | 17                  | 235         | 236           |                       | 40               |                       | 126                 |                  | 68                   | 204               |              |                         |
| 9             |                     | 210         | 110           |                       | 207              |                       | 69                  |                  | 21                   | 140               |              | 434                     |
| 10            | 192                 | 230         | 38            |                       | 168              | 140                   |                     |                  |                      | 126               | 207          | 89                      |
| 11            | 23                  | 215         | 240           | 42                    | 69               | 105                   |                     |                  |                      | 216               | 84           | 132                     |
| 12            |                     | 200         | 192           |                       | 126              | 213                   | 115                 |                  | 88                   | 244               | 24           |                         |
| 13            | 129                 | 240         | 152           | 100                   |                  | 42                    | 48                  | 54               |                      | 225               |              | 84                      |
| 14            |                     | 200         | 323           | 132                   |                  | 68                    | 51                  | 121              |                      | 189               | 18           |                         |
| 15            |                     | 240         | 176           | 100                   | 19               | 69                    | 105                 | 138              | 147                  | 171               | 44           |                         |
| 16            | 108                 | 286         | 184           |                       |                  |                       | 95                  | 269              |                      | 189               | 20           |                         |
| 17            |                     | 190         | 200           | 196                   |                  |                       | 18                  | 100              | 42                   | 408               |              |                         |
| 18            | 189                 | 132         | 168           |                       | 57               |                       | 44                  | 88               |                      | 255               | 126          | 105                     |
| 19            |                     | 286         | 88            | 78                    | 46               |                       |                     |                  |                      | 280               | 19           | 343                     |
| 20            | 85                  | 198         | 168           |                       | 54               | 68                    | 24                  | 63               | 138                  | 240               |              | 192                     |
| 21            | 54                  | 200         | 136           |                       | 120              | 112                   | 133                 |                  | 19                   | 171               |              | 90                      |
| 22            |                     | 102         | 72            |                       | 52               |                       |                     | 190              | 119                  | 239               | 128          | 57                      |
| 23            | 60                  | 240         | 152           |                       |                  | 199                   |                     | 44               | 24                   | 334               | 138          |                         |
| 24            |                     |             | 176           | 80                    |                  | 126                   | 240                 | 54               | 21                   | 359               |              | 140                     |
| 25            |                     | 180         | 144           |                       | 16               | 26                    | 133                 |                  | 36                   | 327               | 18           |                         |
| 26            | 269                 |             | 180           | 166                   |                  |                       |                     | 116              | 16                   | 110               |              | 53                      |
| 27            | 220                 |             | 150           | 85                    | 21               | 44                    | 117                 | 33               |                      | 196               |              |                         |
| 28            | 42                  | 126         | 160           | 56                    | 38               | 14                    |                     |                  | 216                  | 189               |              | 154                     |
| 29            |                     | 444         | 140           | 48                    | 115              | 88                    | 19                  | 356              |                      |                   |              |                         |
| 30            | 210                 | 100         | 168           | 133                   | 72               |                       | 36                  |                  |                      | 279               |              | 114                     |
| <b>Toplam</b> | <b>2739</b>         | <b>5100</b> | <b>4447</b>   | <b>1945</b>           | <b>1302</b>      | <b>1839</b>           | <b>1707</b>         | <b>1690</b>      | <b>1132</b>          | <b>6509</b>       | <b>1468</b>  | <b>2845</b>             |
| <b>Ort(X)</b> | <b>91,3</b>         | <b>170</b>  | <b>148,2</b>  | <b>64,8</b>           | <b>43,4</b>      | <b>61,3</b>           | <b>56,9</b>         | <b>56,3</b>      | <b>37,7</b>          | <b>216,9</b>      | <b>48,9</b>  | <b>94,8</b>             |

Tablo 4.10’da ana kurgu grupları incelendiğinde katılımcıların çalışma koşulları (n=12, %40), işbirliği (n=6, %20), sosyo-ekonomik yapısı (n=4, %13.3), fiziki yapı

(n=3, %10), kişiler arası ilişkiler (n=3, %10), kuruma olan bağlılık (n=1, %3.3), ana kurgu gruplarında yer aldığı saptanmıştır. Ayrıca teknolojik alt yapı, demokratik ortam, mesleki destek düzeyi, sosyal faaliyetleri, adil uygulamalar ve güven ortamı kurgu grupları hiçbir katılımcının ana kurgu grubunu oluşturmamıştır.

Tablo 4.10’da ana kurgu grupları göreceli önem puanlarından elde edilen toplam puanlar açısından çalışma koşulları ( $\sum k=6509$ ), işbirliği ( $\sum k=5100$ ) ve fiziki yapı ( $\sum k=4447$ ), kurgu gruplarının ilk üç sırada yer aldıkları görülmektedir. En düşük toplam puanların ise kuruma olan bağlılık ( $\sum k=1132$ ), demokratik ortam ( $\sum k=1302$ ) ve güven ortamı ( $\sum k=1468$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Jayamma ve Naik (2006), iş yaşamı kalitesine ilişkin kavramları ücret, çalışan hakları, iş güvenliği, alternatif çalışma planları, iş stresi, yönetime katılım, demokratik ortam, problem çözme süreci, paylaşım, emeklilik hakları ve gelişim imkanı olarak sıralamaktadır.

Yapısal ve süreçsel yönetim kuramlarına göre örgütün fiziksel çalışma koşulları iş görenin işten doyumuna yetecek içeriği oluştururlar. Genel olarak iş görenler sıcaklığı, nemi, havalandırması, ışığı, rahatlığı, güvenliği gibi çalışmaya elverişli koşulları olan işi ve işyerini benimser ve bu özelliklere sahip kurumlara yüksek değer verirler. İşyerinin eve yakın; binanın yeni, temiz; iş için gerekli olan araç-gereçlerin iyi kullanılır olmasını beklerler. Bu bağlamda çalışanların fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları hem verimlilik hem de işten doyum için gerekli olduğu söylenebilir (Başaran, 2004; Eren, 2007; Walton, 1974).

Skrovcen (1983) ise uygulamada iş yaşamı kalitesinine ilişkin; çalışan bağlılığı, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki daha nitelikli ilişkiler, yönetim ve sendikalar arasındaki birliktelik ve insan ve teknoloji uyumu gibi konulara dikkat çekmektedir. Ayrıca iş yaşamı kalitesinin bu etkileşimlerin çok daha fazlası olabileceğini de vurgulamaktadır. Bu yönüyle çalışmada öğretmenlerin algılarına göre iş yaşamı kalitesine ilişkin elde edilen sonuçların (sosyo-ekonomik yapısı, işbirliği, fiziki yapısı, teknolojik alt yapısı, demokratik ortamı, mesleki destek düzeyi, sosyal faaliyetleri, adil uygulamalar, kuruma olan bağlılık, çalışma koşulları, güven ortamı ve kişiler arası ilişkilerin niteliği) iş yaşamı kalitesine ilişkin ortaya koyulan diğer çalışmalarla benzer sonuçlara sahip olduğu söylenebilir.

### 4.3. Öğretmen Algılarına Göre Öğretmen Performansına İlişkin Kurgu ve Kurgu Grupları

Katılımcılar tarafından üretilen 300 adet bilişsel kurguya 14 bilişsel kurgu grubunda yer verilmiştir. Bu bilişsel kurgu grupları her bir kurgunun katılımcı tarafından önemini gösteren puanlarıyla birlikte Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11.

#### *Katılımcılar Tarafından Üretilen Bilişsel Kurgular ve Kurgu Grupları*

| <b>Zaman Yönetimi</b>   |                          |                               |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Zaman yönetimi[15]260   | Zaman yönetimi[10]207    | Zaman yönetimi[7]144          |
| Zaman yönetimi[21]260   | Zaman yönetimi[25]200    | Zaman yönetimi[17]140         |
| Zaman yönetimi[12]250   | Zaman yönetimi[1]192     | Zaman yönetimi[23]140         |
| Zaman yönetimi[19]250   | Zaman yönetimi[2]192     | Zamanı iyi kullanma[5]126     |
| Zaman yönetimi[26]240   | Zaman kullanımı[6]184    | Zaman yönetimi[22]112         |
| Zaman yönetimi[3]230    | Zaman yönetimi[13]180    | Zamanı etkili kullanma[29]102 |
| Zaman yönetimi[24]230   | Zaman yönetimi[20]147    | Zaman yönetimi[16]30          |
| Zaman yönetimi[4]220    | Zaman yönetimi[28]147    |                               |
| Zaman yönetimi[8]210    |                          |                               |
| Zaman yönetimi[11]210   |                          |                               |
| <b>Sınıf Yönetimi</b>   |                          |                               |
| Sınıf yönetimi[1]280    | Sınıf yönetimi[12]154    | Sınıf yönetimi[27]105         |
| Sınıf yönetimi[2]234    | Sınıf yönetimi[29]154    | Sınıf yönetimi[19]84          |
| Sınıf yönetimi[5]210    | Sınıf yönetimi[14]144    | Sınıf yönetimi[21]78          |
| Sınıf yönetimi[7]210    | Sınıf yönetimi[20]126    | Sınıf yönetimi[13]60          |
| Sınıf yönetimi[28]210   | Sınıfı iyi yönetir[3]126 | Sınıf yönetimi[9]56           |
| Sınıf yönetimi[18]198   | Sınıf yönetimi[4]120     | Sınıf yönetimi[8]34           |
| Sınıf yönetimi[16]175   | Sınıf yönetimi[25]114    | Sınıf yönetimi[23]17          |
| Sınıf yönetimi[15]168   |                          |                               |
| Sınıf yönetimi[30]161   |                          |                               |
| <b>Alan Bilgisi</b>     |                          |                               |
| Alanına hakimdir[10]270 | Alan bilgisi[29]200      | Alan bilgisi[19]162           |
| Alan bilgisi[4]232      | Alanına hakim olma[5]189 | Alan bilgisi[21]161           |
| Alan bilgisi[16]232     | Alan bilgisi[3]184       | Alan bilgisi[13]160           |
| Alan bilgisi[18]220     | Alan bilgisi[6]180       | Alan bilgisi[8]152            |
| Alan bilgisi[20]210     | Alan bilgisi[11]176      | Alan bilgisi[25]152           |
| Alan bilgisi[12]208     | Alan bilgisi[23]176      | Alan bilgisi[2]150            |
| Alan bilgisi[15]208     | Alan bilgisi[24]176      | Alan bilgisi[7]126            |
| Alan bilgisi[17]200     | Alan bilgisi[1]162       | Alan bilgisi[22]85            |

Tablo 4.6 (Devam)

| <b>Ölçme ve Değerlendirme</b>    |                                 |                                      |
|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| ölçme[12]243                     | Ölçme[21]198                    | Ölçme-değerlendirme[19]160           |
| ölçme-değerlendirme[15]243       | ölçme[23]198                    | ölçme[18]150                         |
| ölçme[13]234                     | ölçme[24]198                    | ölçme[10]136                         |
| ölçme-değerlendirme[17]216       | ölçme[4]189                     | ölçme[7]133                          |
| ölçme-değerlendirme[26]216       | ölçme[8]189                     | ölçme[1]120                          |
| geri bildirim[28]216             | ölçme[20]189                    | ölçme[22]102                         |
| ölçme[29]216                     | ölçme[25]189                    | ölçme[28]66                          |
| ölçme[11]198                     | ölçme-değerlendirme[30]168      |                                      |
| <b>Problem Çözme Becerisi</b>    |                                 |                                      |
| Problem çözme[7]216              | Problemleri çözer[24]138        | Problem çözme[28]40                  |
| Problem çözücüdür[27]216         | Problem çöme becerisi[23]110    | Problem çözme becerisi[18]32         |
| Problem çözme becerisi[3]207     | Problem çözme[21]108            | Problem çöme becerisi[2]30           |
| Problem çözme[6]180              | Problem çözme[30]104            | Problem çöme becerisi[20]20          |
| Problem çözme[22]153             | Problem çözme[5]85              | Problem çözme[4]16                   |
| Problem çözme becerisi[26]150    |                                 |                                      |
| <b>Teknoloji Kullanımı</b>       |                                 |                                      |
| Teknoloji kullanımı[30]220       | Teknoloji kul.yeterliliği[13]80 | Teknolojiden yararlanır[10]46        |
| Teknolojiyi kullanma[21]184      | Teknoloji kullanabilme[15]75    | Teknolojiden yararlanır[29]44        |
| Teknolojiyi iyi kullanır[22]170  | Teknoloji kullanma[3]66         | Teknoloji kullanma[18]42             |
| Teknolojiden yararlanır[20]168   | Teknoloji kullanımı[12]66       | Teknoloji kullanma[26]23             |
| Teknoloji kullanımı[6]140        | Teknolojiyi iyi kullanma[7]64   | Teknoloji kullanma[24]22             |
| Materyal kullanımı[13]96         | Materyal kullanımı[19]57        |                                      |
| Teknolojik donanım[27]88         | Teknolojiden yararlanır[8]51    |                                      |
| Teknolojiden yararlanır[25]85    |                                 |                                      |
| <b>Araştırmacı Özelliği</b>      |                                 |                                      |
| araştırmacıdır[16]260            | araştırmacıdır[29]88            | Araştırmayı teşvik eder[22]38        |
| araştırmacıdır[9]240             | projeye önem verir[21]76        | araştırmacıdır[20]36                 |
| araştırmacıdır[26]180            | araştırmacıdır[27]63            | araştırmacıdır[18]27                 |
| araştırmacı[30]130               | araştırmacıdır[13]160           | araştırmayı destekler[3]18           |
| araştırmayı destekler[15]112     | araştırmacıdır[2]54             | bilimsel bakış açısına sahiptir[2]16 |
| araştırmayı destekler[28]95      | araştırmayı destekler[10]54     | araştırmacıdır[6]8                   |
| <b>İletişim Becerisi</b>         |                                 |                                      |
| İletişim becerisi[17]240         | Çalışanlarla uyum[17]115        | Meslektaşlarıyla iletişim[5]63       |
| Sosyal ilişki[14]198             | gülyüz[20]110                   | Öğrenciye tutum[3]60                 |
| İletişim becerisi[9]196          | önyargısız[14]105               | sevecen[16]60                        |
| Öğrencilerle iletişim[5]184      | etkili iletişim[29]105          | sempatik[17]60                       |
| Mizah yeteneği[29]180            | meslektaş ilişkileri[19]105     | iletişim[30]52                       |
| Dil kullanma becerisi[8]161      | iletişim[4]96                   | iletişim[19]50                       |
| sevecen[12]156                   | açık görüşlü[26]96              | sosyal ilişki[12]48                  |
| espri yeteneği[15]135            | önyargısız[16]90                | sevecen[15]42                        |
| iletişim[10]126                  | espri kabiliyeti[11]88          | demokrat[21]38                       |
| iletişim[13]126                  | iletişim becerisi[20]84         | empati[21]34                         |
| sevecen[14]126                   | sevecen[10]80                   | sosyal ilişki[27]22                  |
| öğrenci-öğretmen ilişkisi[28]126 | iletişim becerisi[11]72         | etkin dinleme[21]21                  |
| iletişim becerisi[23]120         | sempatik[24]68                  | iletişim[6]18                        |
| iletişim[27]120                  |                                 |                                      |
| <b>Planlılığı</b>                |                                 |                                      |
| Planlı olma[1]252                | planlılık[30]138                | hazırlık[23]60                       |
| planlı[27]220                    | planlı[6]132                    | planlı[26]60                         |
| planlı[18]161                    | planlılık[11]114                | plan[22]57                           |
| planlı olma[9]150                | düzenli[6]105                   | plan[25]54                           |
| planlı[15]144                    | planlılık[23]92                 | hedef sahibi olma[7]32               |
| planlılık[17]140                 | planlılık[22]80                 | planlıdır[14]23                      |

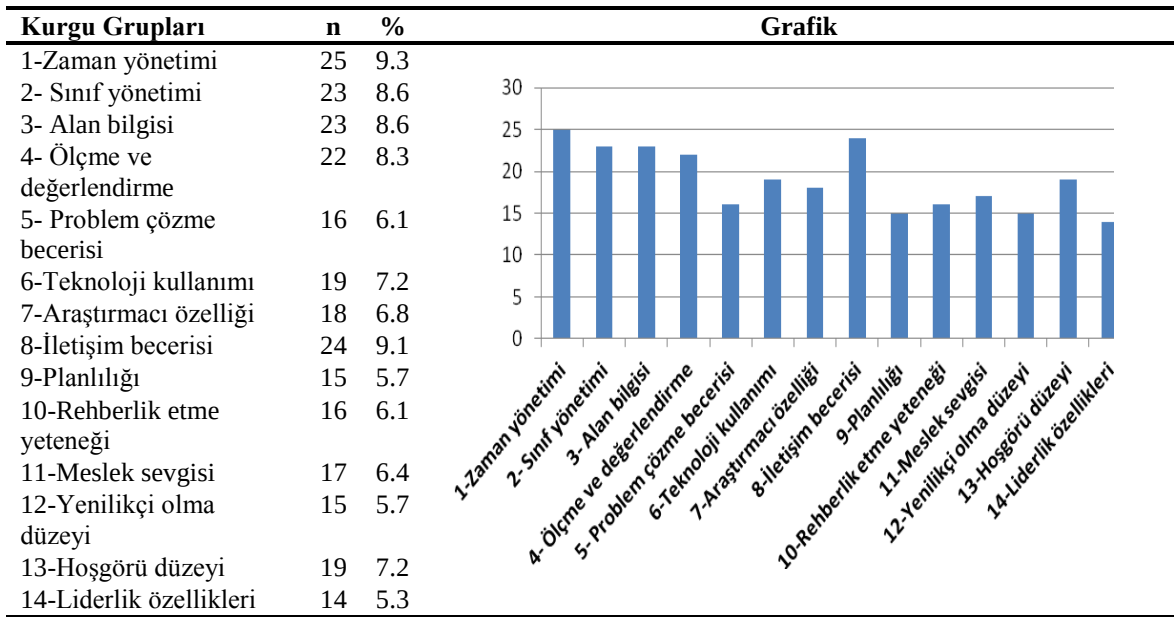
Tablo 4.6 (Devam)

| <b>Rehberlik Etme Yeteneği</b>     |                                 |                                   |
|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| rehberliği[26]270                  | Davranışlarıyla örnek[5]112     | rehberdir[19]64                   |
| rehberlik[30]216                   | rehberdir[18]110                | rehberlik yapma[19]63             |
| rehberdir[1]203                    | rehberlik yapma[9]96            | rehberdir[13]22                   |
| rehberdir[27]192                   | rehberlik yapma[7]80            | rehberlik yapar[17]20             |
| rehberlik[2]182                    | rehberdir[14]76                 | davranışları ile örnek olma[28]18 |
| rehberdir[16]120                   | rehberdir[4]75                  | rehberdir[5]15                    |
| <b>Meslek Sevgisi</b>              |                                 |                                   |
| öğretmenliği sevmek[9]261          | Mesleği sevmek[8]144            | Meslek sevgisi[4]54               |
| öğretmenliği benimsemiş[28]243     | Öğretmenliği sevmesi[24]140     | Meslek sevgisi[3]42               |
| meslek sevgisi[16]234              | Öğretmenlik mesleğ sevmek[2]120 | Meslek sevgisi[27]42              |
| meslek sevgisi[11]168              | Öğretmenliği sevmek[17]96       | Meslek sevgisi[1]30               |
| meslek sevgisi[26]154              | Mesleğe bağlılık[8]80           | Meslek sevgisi[15]27              |
| meslek sevgisi[25]147              | Meslek sevgisi[30]75            | Meslek sevgisi[7]22               |
| <b>Yenilikçi Olma Düzeyi</b>       |                                 |                                   |
| çağdaşlık[14]190                   | Yenilikçi olma[25]72            | Değişime açık[26]44               |
| güncellik[14]176                   | Çağdaş olma[5]68                | yenilikçi[5]40                    |
| yeniliğe açık[27]161               | yenilikçi[14]63                 | yeniliklere açık olma[12]22       |
| güncel olma[16]156                 | değişime açık olma[24]63        | yenilikleri takip etme[29]22      |
| çağdaşlık[16]150                   | kendini yenileyen[6]48          | gelişmeleri takip etme[10]19      |
| yenilikçi[1]145                    | yeniliklere açık[7]48           |                                   |
| yeniliklerin takipçisi olma[8]95   | çağdaşlık[11]46                 |                                   |
| <b>Hoşgörüyü Sahip Olma Düzeyi</b> |                                 |                                   |
| sabır[23]220                       | hoşgörü[11]105                  | sabır[13]46                       |
| hoşgörü[17]144                     | anlayış[24]105                  | anlayış[23]42                     |
| mütevazı[10]140                    | sabır[24]100                    | sabırlı olma[9]30                 |
| hoşgörü[3]140                      | anlayış[6]100                   | hoşgörü[1]25                      |
| anlayışlı olma[22]136              | hoşgörü[25]95                   | hoşgörü[19]22                     |
| sabırlı olma[12]120                | hoşgörü[9]84                    | sabır[22]20                       |
| hoşgörü[2]112                      | hoşgörü[18]64                   | hoşgörü[8]17                      |
| sabır[4]108                        | hoşgörü[20]60                   |                                   |
| <b>Lider</b>                       |                                 |                                   |
| liderlik[9]290                     | Geleceğe yön verme[29]132       | lider[1]58                        |
| sınıf liderliği[2]280              | liderlik[3]120                  | İleriye dönük olma[14]42          |
| liderlik[18]192                    | liderlik[10]105                 | lider olma[30]25                  |
| liderdir[25]175                    | liderlik[12]72                  | liderdir[11]25                    |
| vizyon[9]156                       | liderlik[28]65                  | liderdir[4]18                     |

Tablo 4.11’de 300 adet bilişsel kurgunun, kurgu gruplarına göre zaman yönetimi (n=25, %8.3), sınıf yönetimi (n=23, %7.6), alan bilgisi (n=24, %8), ölçme ve değerlendirme (n=23, %7.6), problem çözme becerisi (n=16, %5.3), teknoloji kullanımı (n=20, %6.6), araştırmacı özelliği (n=18, %6), iletişim becerisi (n=40, %13.3), planlılığı (n=18, %6), rehberlik etme yeteneği (n=18, %6), meslek sevgisi (n=18, %6), yenilikçi olma düzeyi (n=19, %6.3), hoşgörüyü sahip olma düzeyi (n=23, %7.6), liderlik özellikleri (n=15, %5) düzeyinde dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Tablo 4.12’de katılımcıların bilişsel kurgu gruplarına göre dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.12.

*Bilişsel Kurgu Gruplarına Düşen Katılımcı Sayısı*

Tablo 4.12’de katılımcıların öğretmen performansına ilişkin bilişsel kurgu gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, en çok üretilen bilişsel kurguların zaman yönetimi (n=25, %9.3), iletişim becerisi (n=24, %9.1), sınıf yönetimi ve alan bilgisi (n=23, %8.6) kurgu gruplarında yoğunlaştığı görülmektedir. Problem çözme becerisi ve rehberlik (n=16, %6.1), yenilikçi olma düzeyi ve planlılığı (n=15, %5.7) ve liderlik özellikleri (n=14, %5.3) kurgu gruplarının ise öğretmenler tarafından diğer kurgu gruplarına göre daha az tercih edildiği görülmektedir.

Tablo 4.13’te öğretmen algılarında öğretmen performansına ilişkin ortaya çıkan benzerlik sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.13.

*Öğretmenlerin Algılarına Göre Öğretmen Performansına İlişkin Repertory Grid Ortalama Bileşen Benzerlikleri*

| * | 1 | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | - | .87 | .86 | .76 | .77 | .74 |
| 2 |   | -   | .86 | .78 | .77 | .77 |
| 3 |   |     | -   | .78 | .77 | .78 |
| 4 |   |     |     | -   | .85 | .85 |
| 5 |   |     |     |     | -   | .86 |
| 6 |   |     |     |     |     | -   |

Tablo 4.13'te öğretmenler tarafından belirlenen bildikleri/tandıkları 6 öğretmenin öğretmen performansı arasındaki benzerlik yüzdeleri verilmiştir. Belirlenen altı öğretmenin öğretmen performansı arasındaki benzerlik yüzdelerinin [%74-%87] arasında değiştiği saptanmıştır. Benzerlik yüzdeleri incelendiğinde en yüksek benzerliğin 1. ve 2. öğretmenler arasında, en düşük benzerliğin ise 1. ve 6. öğretmenler arasında olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo 4.14'te öğretmenler tarafından belirlenen öğretmen performansı yapılarında ortaya çıkan kutuplaşmaları belirlemek için yapılan temel bileşen analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.14.

*Öğretmenler Tarafından Oluşturulan Repertory-Gridlerin Faktör Analizi Sonuçları*

| <b>YAPILAR</b>             | <b>1</b>               | <b>2</b> |
|----------------------------|------------------------|----------|
| 1-Zaman yönetimi           | ,438                   | ,763     |
| 2- Sınıf yönetimi          | ,424                   | ,773     |
| 3- Alan bilgisi            | ,410                   | ,766     |
| 4- Ölçme ve değerlendirme  | ,482                   | ,746     |
| 5- Problem çözme becerisi  | ,523                   | ,704     |
| 6-Teknoloji kullanımı      | ,714                   | ,402     |
| 7-Araştırmacı özelliği     | ,728                   | ,469     |
| 8-İletişim becerisi        | ,698                   | ,468     |
| 9-Planlılığı               | ,693                   | ,499     |
| 10-Rehberlik etme yeteneği | ,713                   | ,501     |
| 11-Meslek sevgisi          | ,757                   | ,413     |
| 12-Yenilikçi olma düzeyi   | ,804                   | ,403     |
| 13-Hoşgörü düzeyi          | ,738                   | ,414     |
| 14-Liderlik özellikleri    | ,710                   | ,456     |
| <b>%toplam varyans</b>     | 41.646                 | 33.085   |
| <b>%kümülatif varyans</b>  | 41.646                 | 74.731   |
| <b>BİLEŞENLER</b>          | <b>Faktör Puanları</b> |          |
| 1.Öğretmen                 | -,012                  | ,782     |
| 2.Öğretmen                 | -,014                  | ,753     |
| 3.Öğretmen                 | ,026                   | ,735     |
| 4.Öğretmen                 | ,767                   | ,002     |
| 5.Öğretmen                 | ,805                   | ,020     |
| 6.Öğretmen                 | ,810                   | -,020    |

Temel bileşenler analizine dayalı açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre öğretmen performansına ilişkin elde edilen yapılar, birinci boyutun %42'sini, ikinci boyutun ise %33'ünü açıklayabildiği; ayrıca iki boyutun birlikte toplam varyansın %75'ini açıklayabildiği saptanmıştır. Boyutlar incelendiğinde öncelikle olumlu ve olumsuz öğretmen algılarının farklı boyutlarda yer aldığı görülmüştür. Olumlu olarak

düşünülen öğretmen algısına yönelik algıların birinci boyutta [.810] yer alırken, olumsuz olarak algılanan öğretmen algısı ikinci boyutta [.782] kendisini göstermiştir. Faktör puanları incelendiğinde; olumlu olarak algılanan öğretmen boyutunda, zaman yönetimi, sınıf yönetimi, alan bilgisi, ölçme değerlendirme, problem çözme becerisi niteliklerinin yer aldığı buna karşın olumsuz olarak algılanan öğretmen boyutunda ise teknoloji kullanımı, araştırmacı özelliği, iletişim becerisi, planlılığı, rehberlik etme yeteneği, meslek sevgisi, yenilikçi olma düzeyi, hoşgörü düzeyi ve liderlik özellikleri niteliklerinin yer aldığı belirlenmiştir.

Tablo 4.15'te her bir katılımcının üretmiş olduğu bilişsel kurguların göreceli önem puanları toplanarak elde edilen bilişsel kurgu grupları verilmiştir.

Tablo 4.15.

*Katılımcıların Ana Kurgu Gruplarına İlişkin Dağılımları*

| Öğretmenler   | Zaman Yönetimi | Sınıf Yönetimi | Alan Bilgisi | Ölçme ve Değerlendirme | Problem Çözme Becerisi | Teknoloji Kullanımı | Araştırmacı Özelliği | İletişim Becerisi | Planlılığı  | Rehberlik Etme Yeteneği | Meslek Sevgisi | Yenilikçi Olma Düzeyi | Hoşgörü Düzeyi | Liderlik Özellikleri |
|---------------|----------------|----------------|--------------|------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|-------------------|-------------|-------------------------|----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| 1             | 192            | 280            | 162          | 120                    |                        |                     |                      |                   | 252         | 203                     | 30             | 145                   | 25             | 58                   |
| 2             | 192            | 234            | 150          |                        | 30                     |                     | 70                   |                   |             | 182                     | 120            |                       | 112            | 280                  |
| 3             | 230            | 126            | 184          |                        | 207                    | 66                  | 18                   | 60                |             |                         | 42             |                       | 140            | 120                  |
| 4             | 220            | 120            | 232          | 189                    | 16                     |                     |                      | 96                |             | 75                      | 54             |                       | 108            | 18                   |
| 5             | 126            | 210            | 189          |                        | 85                     |                     |                      | 249               |             | 127                     |                | 108                   |                |                      |
| 6             | 184            |                | 180          |                        | 180                    | 140                 | 8                    | 18                | 237         |                         |                | 48                    | 100            |                      |
| 7             | 144            | 210            | 126          | 133                    | 216                    | 64                  |                      |                   | 32          | 80                      | 22             | 48                    |                |                      |
| 8             | 210            | 34             | 152          | 189                    |                        | 51                  |                      | 161               |             |                         | 224            | 95                    | 17             |                      |
| 9             |                | 56             |              |                        |                        |                     | 240                  | 196               | 150         | 96                      | 261            |                       | 114            | 446                  |
| 10            | 207            |                | 270          | 136                    |                        | 46                  | 54                   | 206               |             |                         |                | 19                    | 140            | 105                  |
| 11            | 210            |                | 176          | 198                    |                        |                     |                      | 160               | 114         |                         | 168            | 146                   | 105            | 25                   |
| 12            | 250            | 154            | 208          | 243                    |                        | 66                  |                      | 204               |             |                         |                | 22                    | 120            | 72                   |
| 13            | 180            | 60             | 160          | 234                    |                        | 176                 | 160                  | 126               |             | 22                      |                |                       | 46             |                      |
| 14            |                | 144            |              |                        |                        |                     |                      | 429               | 23          | 76                      |                | 429                   |                | 42                   |
| 15            | 260            | 168            | 208          | 243                    |                        | 75                  | 112                  | 177               | 144         |                         | 27             |                       |                |                      |
| 16            | 30             | 175            | 232          |                        |                        |                     | 260                  | 150               |             | 120                     | 234            | 306                   |                |                      |
| 17            | 140            |                | 200          | 216                    |                        |                     |                      | 415               | 140         | 20                      | 96             |                       | 144            |                      |
| 18            | 198            |                | 220          | 150                    | 32                     | 42                  | 27                   |                   | 161         | 110                     |                |                       | 64             | 192                  |
| 19            | 250            | 84             | 162          | 160                    |                        | 57                  |                      | 155               |             | 127                     |                |                       | 22             |                      |
| 20            | 147            | 126            | 210          | 189                    | 20                     | 168                 | 36                   | 194               |             |                         |                |                       | 60             |                      |
| 21            | 260            | 78             | 161          | 198                    | 108                    | 184                 | 76                   | 93                |             |                         |                |                       |                |                      |
| 22            | 112            |                | 85           | 102                    | 153                    | 170                 | 38                   |                   | 137         |                         |                |                       | 156            |                      |
| 23            | 140            | 17             | 176          | 198                    | 110                    |                     |                      | 120               | 152         |                         |                |                       | 262            |                      |
| 24            | 230            |                | 176          | 198                    | 138                    | 22                  |                      | 68                |             |                         | 140            | 63                    | 205            |                      |
| 25            | 200            | 114            | 152          | 189                    |                        | 95                  |                      |                   | 54          |                         | 147            | 72                    | 95             | 175                  |
| 26            | 240            |                |              | 216                    | 150                    | 23                  | 180                  | 96                | 60          | 270                     | 154            | 44                    |                |                      |
| 27            |                | 105            |              |                        | 216                    | 88                  | 63                   | 142               | 220         | 192                     | 42             | 162                   |                |                      |
| 28            | 147            | 210            |              | 282                    | 40                     |                     | 95                   | 126               |             | 18                      | 243            |                       |                | 65                   |
| 29            | 102            | 154            | 200          | 216                    |                        | 44                  | 88                   | 285               |             |                         |                | 22                    |                | 132                  |
| 30            | 161            |                |              | 168                    | 104                    | 220                 | 130                  | 52                | 138         | 216                     | 75             |                       |                | 25                   |
| <b>Toplam</b> | <b>4962</b>    | <b>2859</b>    | <b>4371</b>  | <b>4167</b>            | <b>1805</b>            | <b>1797</b>         | <b>1655</b>          | <b>3978</b>       | <b>2014</b> | <b>1934</b>             | <b>2079</b>    | <b>1729</b>           | <b>2035</b>    | <b>1755</b>          |
| <b>Ort(X)</b> | <b>165,4</b>   | <b>95,3</b>    | <b>145,7</b> | <b>138,9</b>           | <b>60,1</b>            | <b>59,9</b>         | <b>55,1</b>          | <b>132,6</b>      | <b>67,1</b> | <b>64,4</b>             | <b>69,3</b>    | <b>57,6</b>           | <b>67,8</b>    | <b>58,5</b>          |

Ana kurgu grupları incelendiğinde katılımcıların zaman yönetimi (n=7, %23.3), alan bilgisi (n=4, %13.3), iletişim becerisi (n=4, %13.3), ölçme ve değerlendirme, teknoloji kullanımı, planlılığı, yenilikçi olma düzeyi ve liderlik özellikleri (n=2, %6.6), sınıf yönetimi, problem çözme becerisi, rehberlik etme yeteneği, meslek sevgisi ve hoşgörü düzeyi (n=1, %3.3), ana kurgu gruplarında yer aldığı saptanmıştır. Elde edilen kurgu grupları arasında sadece araştırmacı özelliği kurgu grubunun hiçbir katılımcının ana kurgu grubunu oluşturmadığı saptanmıştır.

Tablo 4.15'te ana kurgu grupları göreceli önem puanlarından elde edilen toplam puanlar açısından zaman yönetimi ( $\sum k=4962$ ), alan bilgisi ( $\sum k=4371$ ) ve ölçme ve değerlendirme ( $\sum k=4167$ ), kurgu gruplarının ilk üç sırada yer aldıkları görülmektedir. En düşük toplam puanların ise araştırmacı özelliği ( $\sum k=1655$ ) yenilikçi olma düzeyi ( $\sum k=1729$ ) ve liderlik özellikleri ( $\sum k=1755$ ) oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Öğrenci öğrenmesinde en önemli faktör dersin öğretim programına ne kadar uygun işlendiği ve ders kitaplarının ne kadar kullanıldığından daha çok öğretmenin sınıf içerisinde sergilediği performanstır (Yücel, Karadağ ve Turan, 2013). Öğretmenlerin sergiledikleri veya sergilemeleri gereken davranışlar farklı çalışmalarda farklı başlıklar altında ele alınmakla birlikte, MEB (2008) tarafından ifade edilen öğretmen yeterlilikleri ve bu yeterliliklere ait performanslar da incelendiğinde genellikle açık bir vizyona sahip olma, yeniliklere açık olma, sabırlı olma, hoşgörülü olma, program düzenleme, teknolojiden yararlanma, aile ve toplum desteğini dikkate alma, olumlu iletişim kurma, meslektaşlarla işbirliği içinde olma, meslektaşlarını destekleme gibi davranışların ön plana çıktığı görülmektedir.

Öğretmenlerin sahip olması gereken bir başka ve belki de en önemli davranışlarından biri olarak onun profesyonelliğinin bir göstergesi sayılabilecek mesleki gelişimi dikkat çekmektedir. Tüm bu davranışların başarıya ulaşmasında dinamik bir yapıya sahip olan eğitim faaliyetleri ile paralellik göstermek ve hatta bu faaliyetlere yönelik öncü olmak için değişimlere uyum sağlamak, günün yeterliliklerine sahip olmak ve bunları sınıfına aktarmak gibi sorumlulukları vardır. Öğretmenlerin mesleki gelişim için gerekli çabaları göstermediğinde diğer davranışlarında da gerekli ve yeterli enerjiyi, coşkuyu ve dinamizmi sağlayamayacağı söylenebilir (Zembat, 2010).

Cullingford (2010) bir öğretmenin iyi bir öğretmen olup olmadığına karar vermede göstermeleri gereken temel dört davranışa değinmektedir. Bu davranışlar,

paylaşımçı bir çalışma ortamı oluşturma, her bir öğrencinin ihtiyaçlarının farkında olma, iyi organize edilmiş bir sınıf ortamı ve başarının ödüllendirilmesidir. Ayrıca etkili bir öğretmenin daha iyinin çabası içerisinde olan, sürekli öğrenmeye açık, eğitim ve öğretim sürecine ilişkin iyi bir planlayıcı, meslektaşlarıyla ve öğrencileriyle olumlu ilişkiler kurabilen ve tüm sorumluluklarıyla baş edebilecek mesleğe ve ilişkide bulunduğu bireylere karşı hoşgörü içerisinde olma ve yaptığı işten zevk alması gibi bir takım özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır.

#### 4.4. Öğretmen Algılarına Göre Öğrenci Niteliklerine İlişkin Kurgu ve Kurgu Grupları

Katılımcılar tarafından üretilen 300 adet bilişsel kurguya 16 bilişsel kurgu grubunda yer verilmiştir. Bu bilişsel kurgu grupları her bir kurgunun katılımcı tarafından önemini gösteren puanlarıyla birlikte Tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16.

*Katılımcılar tarafından üretilen bilişsel kurgular ve kurgu grupları*

| Akademik Başarısı                  |                                  |                                    |
|------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Derslerinde başarılı olması[13]260 | Akademik başarı[2]207            | Akademik başarı[22]120             |
| Derslerinin iyi olması[15]250      | Akademik başarı[8]200            | Başarılı olması[19]112             |
| Akademik başarı[21]250             | Başarılı olması[18]200           | Ders notların. yüksek olması[4]108 |
| Notlarının yüksek olması[23]240    | Akademik başarı[11]170           | Yüksek not[14]100                  |
| çalışkanlığı[10]230                | başarı[30]144                    | Çalışkanlığı[27]63                 |
| akademik başarı[16]230             | derslerinin iyi olması[3]133     | Başarılı olma[6]54                 |
| çalışkan[29]230                    | çalışkan olması[12]126           | Notlarının yüksekliği[25]48        |
| derslerden başarılı olması[12]220  | akademik başarı[7]120            | Başarılı olma[5]42                 |
| çalışkan olması[20]210             |                                  |                                    |
| Özgüveni                           |                                  |                                    |
| özgüven[27]207                     | özgüven[7]128                    | Kendine güvenir[14]38              |
| kendisine güveni olan[25]192       | kendine güveni tam[22]105        | özgüven[2]36                       |
| özgüveni yüksek[16]168             | özgüveni tam[30]68               | özgüveni yüksek[15]34              |
| kendine güvenme[26]153             | kendine güvenir[23]63            | özgüven[6]17                       |
| özgüveni yüksek[8]152              | özgüven[1]46                     | özgüven[13]17                      |
| Sorumluluk Alma Düzeyi             |                                  |                                    |
| Sorumluluk sahibi olma[28]240      | Sorumluluk. farkında olma[19]180 | Sorumluluk alma[25]132             |
| sorumluluk[15]216                  | Sorumluluk sahibi olma[6]160     | Görev sorumluluğu[1]126            |
| sorumluluk[10]208                  | sorumluluk[18]160                | sorumluluk[2]126                   |
| sorumluluklarını bilir[13]200      | sorumluluk[8]152                 | sorumlu[14]126                     |
| sorumluluk[16]200                  | görev sorumluluğu[5]152          | sorumluluk sahibi[27]126           |
| sorumluluk[29]200                  | sorumluluk[4]144                 | sorumluluk[22]108                  |
| sorumluluk sahibidir[12]184        | görev sorumluluğu[11]144         | sorumluluk[20]95                   |
| sorumluluk[24]84                   | sorumluluk[21]144                | sorumluluk[7]76                    |
| sorumluluk[3]180                   | sorumluluk[23]144                | sorumluluk[26]64                   |
| sorumluluk[17]180                  | sorumluluk sahibi[9]132          |                                    |

Tablo 4.16 (Devam)

| <b>Katılım Düzeyi</b>            |                                 |                              |
|----------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Aktif olma[5]140                 | Derslerde aktif olma[4]72       | Derse katılma[6]51           |
| Etkinliklerde görev alma[3]114   | katılım[5]72                    | Derste aktif olma[28]23      |
| Derslere katılma[12]105          | sosyal olma[2]69                | Derse katılma[1]22           |
| girişken[10]100                  | girişken olma[17]64             | Derse katılan[9]21           |
| derslerde aktif olma[16]87       | derse katılır[10]60             | Derse katılma[26]18          |
| sosyallik[25]80                  | derste aktif olma[11]51         | Derste aktif olma[29]17      |
| <b>İletişim Becerisi</b>         |                                 |                              |
| iletişim[13]234                  | iletişim[11]180                 | kendini ifade[3]120          |
| iletişim becerisi[15]225         | iletişim[18]180                 | iletişim[22]119              |
| empati kurabilme becerisi[16]225 | iletişim[4]175                  | empati becerisi[19]115       |
| iletişim becerisi[21]225         | empati kurabilme[10]171         | uyumlu olması[13]115         |
| iletişim[29]225                  | iletişim becerisi[5]153         | iletişim[7]95                |
| kendini doğru ifade etme[25]216  | empati kuran[28]144             | iletişim becerisi[27]92      |
| iletişim[12]198                  | duyguları ifade edebilme[27]140 | iyi bir dinleyici olma[8]63  |
| empati kurma[8]189               | iletişim[30]138                 | empati kurabilmesi[17]44     |
| iletişim[23]189                  | iletişim becerisi[20]133        | etkin dinleyici olmalı[29]32 |
| <b>Disiplin/Düzen Anlayışı</b>   |                                 |                              |
| Düzenli çalışma[25]270           | Zamanını iyi yönetme[8]102      | planlılık[4]52               |
| düzenli[6]250                    | Planlı olma[23]100              | planlı olma[3]51             |
| disiplinli olması[1]207          | Kurallara uyar[4]90             | düzenlilik[20]40             |
| disiplinli[7]200                 | Düzenli çalışma[24]88           | düzenli[10]38                |
| zamanı iyi kullanma[25]175       | Zaman yönetimi[2]85             | planlılık[30]36              |
| düzenli[9]168                    | Zaman yönetimi[1]80             | disiplinli[18]36             |
| disiplin kurallarına uyma[26]160 | Planlılık[17]76                 | kurallara uyar[25]36         |
| disiplinli olma[6]126            | disiplinlidir[13]63             | disiplin[27]21               |
| <b>Paylaşımçı</b>                |                                 |                              |
| paylaşımçı[3]198                 | paylaşımçı[14]133               | paylaşımçı[19]80             |
| paylaşımçı[4]189                 | paylaşımçı[27]130               | paylaşımçı[20]76             |
| paylaşımçı[15]189                | paylaşımçı[18]120               | paylaşımçı[7]66              |
| paylaşımçı[16]182                | paylaşımçı[21]119               | paylaşımçı[28]38             |
| paylaşımçı[12]168                | paylaşımçıdır[1]119             | paylaşım[30]25               |
| paylaşımçı[24]168                | paylaşımçı[25]110               |                              |
| paylaşımçı[29]161                | paylaşımçı[10]105               |                              |
| paylaşımçı[23]154                | paylaşımçı[5]102                |                              |
| paylaşmayı bilen[8]147           | paylaşımıcılık[22]85            |                              |
| paylaşımıcıdır[13]138            |                                 |                              |
| paylaşımıcılık[11]133            |                                 |                              |
| <b>Sevecen</b>                   |                                 |                              |
| sempatik[4]200                   | sevgi[17]78                     | sevecen[24]25                |
| sevgi[28]110                     | sevgi[29]68                     | sevecen[19]22                |
| gülyüz[5]105                     | sevecen[18]54                   | gülyüz[3]15                  |
| gülyüzlü olma[10]96              | sevecen[6]36                    | neşeli[15]14                 |
| gülyüzlü[1]80                    | sevecen[16]29                   |                              |
| <b>İlgi/istek</b>                |                                 |                              |
| istekli[17]207                   | ilgilidir[7]119                 | istekli[26]72                |
| İlgi[1]192                       | ilgilidir[3]100                 | istekli[3]68                 |
| ilgi[2]184                       | ilgilidir[18]95                 | istekli olma[5]60            |
| istekli olma[20]180              | istekli[21]95                   | çalışma isteği[28]54         |
| ilgilidir[22]180                 | istekli[18]76                   | gönüllülük[19]46             |
| hevesli[21]120                   | öğrenme isteği[4]72             | ilgi[12]17                   |

Tablo 4.16 (Devam)

| <b>Azimli</b>                     |                                |                             |
|-----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| azimli[9]210                      | Azimli olma[20]160             | Öğrenmek için çabalar[21]48 |
| kararlı[9]189                     | Azimli olma[17]144             | Kararlı olma[5]26           |
| azimli[24]189                     | Azimli olma[30]126             | Azimli olma[10]20           |
| gayretli[28]184                   | Azimli olma[23]76              |                             |
| kararlı olma[27]168               | kararlılık[1]66                |                             |
| <b>Milli Bilinç Sahibi</b>        |                                |                             |
| Ülkesini seven[14]220             | Ülkesini sever[15]96           | milliyetçi[21]28            |
| Vatanını seven[19]168             | Ülkesine bağlı[3]46            | milli bilinç[20]19          |
| Milli bilinç[30]144               | milliyetçi[8]38                | milletini seven[2]17        |
| Vatanını seven[16]135             | milli değerlerin farkında[7]36 | ülkesini sever[22]12        |
| Geçmişini bilir[11]132            |                                |                             |
| Ülkesine bağlı[17]126             |                                |                             |
| <b>Güvenilir</b>                  |                                |                             |
| dürüstlük[19]230                  | dürüst[16]108                  | güvenilir[21]51             |
| güvenilirdir[9]176                | güvenilirdir[8]76              | dürüstlük[17]51             |
| güvenilir[13]161                  | dürüst[24]72                   | dürüst[18]23                |
| dürüst[14]152                     | güvenilir[14]68                | dürüst[11]21                |
| güvenilir[24]135                  | dürüstlük[20]60                | doğru sözlü[4]20            |
| dürüst[15]120                     | güvenilir[16]58                | dürüst[26]17                |
| dürüstlük[22]117                  |                                |                             |
| <b>Araştırmacı</b>                |                                |                             |
| sorgulayan[30]220                 | araştırmacıdır[13]96           | sorgulayıcıdır[23]38        |
| araştıran[28]161                  | sorgular[8]80                  | araştırmacıdır[12]36        |
| araştırmacı[6]108                 | araştırmacı[19]54              | araştırmacı[14]22           |
| sorgulayıcıdır[26]105             | sorgulayan[22]48               | araştırmacı[7]20            |
| araştırmacı[9]100                 | araştıran[11]38                | araştırmacı[2]20            |
| <b>Özbakım Becerisi</b>           |                                |                             |
| temizlik[6]234                    | Kılık kıyafet[29]126           | Temizliğe dikkat etme[12]57 |
| kılık kıyafet[28]207              | temizlik[26]105                | Temizliğe dikkat eder[14]57 |
| temizlik[2]170                    | temizlik[29]100                | temizlik[30]48              |
| temizlik[1]150                    | temizliğine dikkat etme[11]76  | temizliğe dikkat eden[27]42 |
| kılık kıyafet[24]140              | kılık kıyafet[9]66             | temizlik[23]21              |
|                                   | giyim kuşam[25]64              |                             |
| <b>Yardımseverliği</b>            |                                |                             |
| yardımsever[7]216                 | yardımsever[26]144             | yardımsever[15]69           |
| yardımsever[27]200                | yardımseverdir[23]114          | yardımsever[9]56            |
| yardımsever[5]190                 | yardımseverdir[30]85           | yardımsever[24]44           |
| yardımseverdir[14]162             | yardımsever[2]80               | yardımsever[13]34           |
| yardımsever[18]147                |                                | yardımsever [29]16          |
| <b>Saygılı</b>                    |                                |                             |
| saygılıdır[24]270                 | saygılı[20]132                 | saygı[28]76                 |
| çevresine karşı saygılıdır[10]150 | saygılı[9]130                  | saygılı[21]68               |
| saygılıdır[15]144                 | saygılı[11]110                 | saygılı[26]36               |
| saygılı oluşu[19]144              | saygılı[12]80                  | saygı[22]26                 |
| saygılı[6]135                     |                                | saygılı[17]19               |

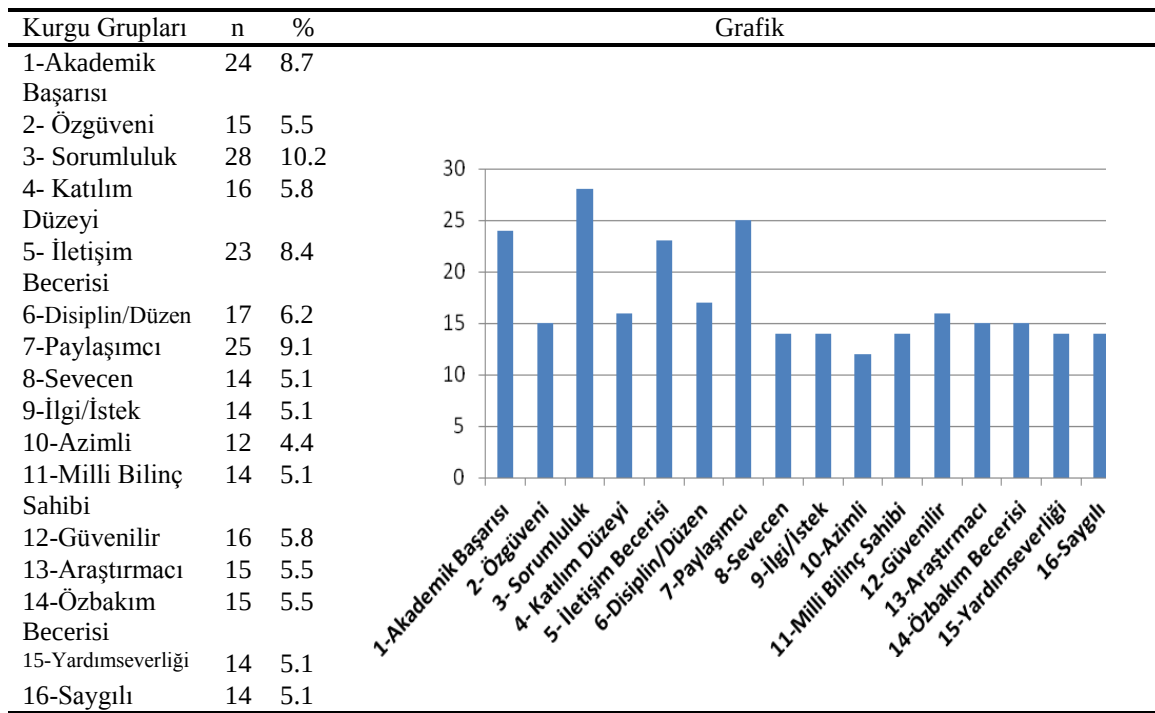
Tablo 4.16’da 300 adet bilişsel kurgunun, kurgu gruplarına göre akademik başarısı (n=25, %8.3), özgüveni (n=15, %5), sorumluluk düzeyi (n=29, %9.6), katılım

düzeyi (n=18, %6), iletişim becerisi (n=27, %9), disiplin düzen anlayışı (n=24, %8), paylaşımcı (n=25, %8.3), sevecen (n=14, %4.6), ilgi/istek (n=18, %6), azimli (n=13, %4.3), milli bilinç sahibi (n=14, %4.6), güvenilir (n=19, %6.3), araştırmacı (n=15, %5), özbakım becerisi (n=16, %5.3), yardım severliği (n=14, %4.6), saygılı (n=14, %4.6) düzeyinde dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Tablo 4.17’de katılımcıların bilişsel kurgu gruplarına göre dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.17.

*Bilişsel Kurgu Gruplarına Düşen Katılımcı Sayısı*



Tablo 4.17’de katılımcıların öğrenci niteliklerine ilişkin bilişsel kurgu gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, en çok üretilen bilişsel kurguların sorumluluk (n=28, %10.2), paylaşımcı (n=25, %9.1), akademik başarı (n=24, %8.7) kurgu gruplarında yoğunlaştığı görülmektedir. Özgüven, araştırmacı, öz bakım becerisi (n=15, %5.5), sevecen, ilgi/istek, milli bilinç sahibi, yardımseverlik, saygılı (n=14, %5.1) ve azimli

(n=12, %4.4) kurgu gruplarının ise öğretmenler tarafından diğer kurgu gruplarına göre daha az tercih edildiği görülmektedir.

Tablo 4.18’de öğretmen algılarında öğrenci niteliklerine ilişkin ortaya çıkan benzerlik sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.18.

*Öğretmenlerin Algılarına Göre Öğrenci Niteliklerine İlişkin Repertory Grid Ortalama Bileşen Benzerlikleri*

| * | 1 | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | - | .88 | .85 | .66 | .65 | .63 |
| 2 |   | -   | .86 | .66 | .66 | .64 |
| 3 |   |     | -   | .68 | .68 | .65 |
| 4 |   |     |     | -   | .82 | .81 |
| 5 |   |     |     |     | -   | .83 |
| 6 |   |     |     |     |     | -   |

Tablo 4.18’de öğretmenler tarafından belirlenen bildikleri/tandıkları 6 öğrencinin nitelikleri arasındaki benzerlik yüzdeleri verilmiştir. Belirlenen altı öğrencinin nitelikleri arasındaki benzerlik yüzdelerinin [%63-%88] arasında değiştiği saptanmıştır. Benzerlik yüzdeleri incelendiğinde en yüksek benzerliğin 1. ve 2. öğrenciler arasında, en düşük benzerliğin ise 1. ve 6. öğrenciler arasında olduğu sonucu elde edilmiştir

Tablo 4.19’da öğretmenler tarafından belirlenen öğrenci nitelikleri yapılarında ortaya çıkan kutuplaşmaları belirlemek için yapılan temel bileşen analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.19.

*Öğretmenler Tarafından Oluşturulan Repertory-Gridlerin Faktör Analizi Sonuçları*

| YAPILAR              | 1    | 2    |
|----------------------|------|------|
| 1-Akademik Başarısı  | ,828 | ,391 |
| 2- Özgüveni          | ,807 | ,360 |
| 3- Sorumluluk        | ,808 | ,439 |
| 4- Katılım Düzeyi    | ,841 | ,403 |
| 5- İletişim Becerisi | ,753 | ,454 |
| 6-Disiplin/Düzen     | ,712 | ,538 |
| 7-Paylaşımçı         | ,553 | ,669 |
| 8-Sevecen            | ,510 | ,735 |
| 9-İlgi/İstek         | ,741 | ,517 |
| 10-Azimli            | ,788 | ,483 |

Tablo 4.6 (Devam)

|                        |                        |        |
|------------------------|------------------------|--------|
| 11-Milli Bilinç Sahibi | ,568                   | ,662   |
| 12-Güvenilir           | ,466                   | ,782   |
| 13-Araştırmacı         | ,774                   | ,473   |
| 14-Özbakım Becerisi    | ,563                   | ,667   |
| 15-Yardımseverliği     | ,359                   | ,859   |
| 16-Saygılı             | ,353                   | ,856   |
| %toplam varyans        |                        | 45.123 |
| %kümülatif varyans     |                        | 45.123 |
|                        |                        | 36.320 |
|                        |                        | 81.443 |
| <b>BİLEŞENLER</b>      | <b>Faktör Puanları</b> |        |
| 1.Öğrenci              | -,068                  | ,770   |
| 2. Öğrenci             | -,128                  | ,805   |
| 3. Öğrenci             | -,049                  | ,764   |
| 4.Öğrenci              | ,790                   | -,091  |
| 5. Öğrenci             | ,826                   | -,043  |
| 6. Öğrenci             | ,810                   | -,116  |

Temel bileşenler analizine dayalı açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre öğrenci niteliklerine ilişkin elde edilen yapılar, birinci boyutun %45'ini, ikinci boyutun ise %36'sını açıklayabildiği; ayrıca iki boyutun birlikte toplam varyansın %81'ini açıklayabildiği saptanmıştır. Boyutlar incelendiğinde öncelikle olumlu ve olumsuz öğrenci algılarının farklı boyutlarda yer aldığı görülmüştür. Olumlu olarak düşünülen öğrencilere ilişkin algıların birinci boyutta [.826] yer alırken, olumsuz olarak algılanan öğrenci algısı ikinci boyutta [.805] kendisini göstermiştir. Faktör puanları incelendiğinde; olumlu olarak algılanan öğrenci boyutunda, akademik başarı, özgüven, sorumluluk, katılım düzeyi, iletişim becerisi, disiplin, ilgi/istek, azimli ve araştırmacı niteliklerin yer aldığı buna karşın olumsuz olarak algılanan öğrenci boyutunda ise paylaşımcı, sevecen, güvenilir, öz bakım becerisi, yardımseverlik ve saygılı niteliklerinin yer aldığı belirlenmiştir.

Tablo 4.20'de her bir katılımcının üretmiş olduğu bilişsel kurguların göreceli önem puanları toplanarak elde edilen bilişsel kurgu grupları verilmiştir.

Tablo 4.20.

*Katılımcıların Ana Kurgu Gruplarına İlişkin Dağılımları*

| Öğretmenler | Akademik Başarısı | Özgüveni    | Sorumluluk   | Katılım Düzeyi | İletişim Becerisi | Disiplin/Düzen | Paylaşımçı   | Sevecen     | İlgi/İstek  | Azimli      | Milli Bilinç Sahibi | Güvenilir   | Araştırmacı | Öz Bakım Becerisi | Yardıms severliği | Saygılı     |
|-------------|-------------------|-------------|--------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|-------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------|
| 1           |                   | 46          | 126          | 22             |                   | 287            | 119          | 80          | 192         | 66          |                     |             |             | 150               |                   |             |
| 2           | 207               | 36          | 126          | 69             |                   | 85             |              |             | 184         |             | 17                  |             | 20          | 170               | 80                |             |
| 3           | 133               |             | 180          | 114            | 120               | 51             | 198          | 15          | 168         |             | 46                  |             |             |                   |                   |             |
| 4           | 108               |             | 144          | 72             | 175               | 142            | 189          | 200         | 72          |             |                     | 20          |             |                   |                   |             |
| 5           | 42                |             | 152          | 212            | 153               |                | 102          | 105         | 60          | 26          |                     |             |             |                   | 190               |             |
| 6           | 54                | 17          | 160          | 51             |                   | 376            |              | 36          |             |             |                     |             | 108         | 234               |                   | 135         |
| 7           | 120               | 128         | 76           |                | 85                | 200            | 66           |             | 119         |             | 36                  |             | 20          |                   | 216               |             |
| 8           | 200               | 152         | 152          |                | 252               | 102            | 147          |             |             |             | 38                  | 76          | 80          |                   |                   |             |
| 9           |                   |             | 132          | 21             |                   | 168            |              |             |             | 399         |                     | 176         | 100         | 66                | 56                | 130         |
| 10          | 230               |             | 208          | 160            | 171               | 38             | 105          | 96          |             | 20          |                     |             |             |                   |                   | 150         |
| 11          | 170               |             | 144          | 51             | 180               |                | 133          |             |             |             | 132                 | 21          | 38          | 76                |                   | 110         |
| 12          | 346               |             | 184          | 105            | 198               |                | 168          |             | 17          |             |                     |             | 36          | 57                |                   | 80          |
| 13          | 260               | 17          | 200          |                | 349               | 63             | 138          |             |             |             |                     | 161         | 96          |                   | 34                |             |
| 14          | 100               | 38          | 126          |                |                   |                | 133          |             |             |             | 220                 | 220         | 22          | 57                | 162               |             |
| 15          | 250               | 34          | 216          |                | 225               |                | 189          | 14          |             |             | 96                  | 120         |             |                   | 69                | 144         |
| 16          | 230               | 168         | 200          | 87             | 225               |                | 182          | 29          |             |             | 135                 | 166         |             |                   |                   |             |
| 17          |                   |             | 180          | 64             | 44                | 76             |              | 78          | 207         | 144         | 126                 | 51          |             |                   |                   | 19          |
| 18          | 200               |             | 160          |                | 180               | 36             | 120          | 54          | 171         |             |                     | 23          |             |                   | 147               |             |
| 19          | 112               |             | 180          |                | 115               |                | 80           | 22          | 46          |             | 168                 | 230         | 54          |                   |                   | 144         |
| 20          | 210               |             | 95           |                | 133               | 40             | 76           |             | 180         | 160         | 19                  | 60          |             |                   |                   | 132         |
| 21          | 250               |             | 144          |                | 225               |                | 119          |             | 215         | 48          | 28                  | 51          |             |                   |                   | 68          |
| 22          | 120               | 105         | 108          |                | 119               |                | 85           |             | 180         |             | 12                  | 117         | 48          |                   |                   | 26          |
| 23          | 240               | 63          | 144          |                | 189               | 100            | 154          |             |             | 76          |                     |             | 38          | 21                | 114               |             |
| 24          |                   |             | 84           |                |                   | 88             | 168          | 25          |             | 189         |                     | 207         |             | 140               | 44                | 270         |
| 25          | 48                | 192         | 132          | 80             | 216               | 481            | 110          |             |             |             |                     |             |             | 64                |                   |             |
| 26          |                   | 153         | 64           | 18             |                   | 160            |              |             | 72          |             |                     | 17          | 105         | 105               | 144               | 36          |
| 27          | 63                | 207         | 126          |                | 232               | 21             | 130          |             |             | 168         |                     |             |             | 42                | 200               |             |
| 28          |                   |             | 240          | 23             | 144               |                | 38           | 110         | 54          | 189         |                     |             | 161         | 207               |                   | 76          |
| 29          | 230               |             | 200          | 17             | 257               |                | 161          | 68          |             |             |                     |             |             | 226               | 16                |             |
| 30          | 144               | 68          |              |                | 138               | 36             | 25           |             |             | 126         | 144                 |             | 220         | 48                | 85                |             |
| <b>Tpl</b>  | <b>4067</b>       | <b>1424</b> | <b>4383</b>  | <b>1166</b>    | <b>4125</b>       | <b>2550</b>    | <b>3135</b>  | <b>932</b>  | <b>1937</b> | <b>1611</b> | <b>1217</b>         | <b>1716</b> | <b>1146</b> | <b>1663</b>       | <b>1557</b>       | <b>1520</b> |
| <b>(X)</b>  | <b>135,5</b>      | <b>47,4</b> | <b>146,1</b> | <b>38,8</b>    | <b>137,5</b>      | <b>85</b>      | <b>104,5</b> | <b>31,1</b> | <b>64,5</b> | <b>53,7</b> | <b>40,5</b>         | <b>57,2</b> | <b>38,2</b> | <b>55,4</b>       | <b>51,9</b>       | <b>50,6</b> |

Ana kurgu grupları incelendiğinde katılımcıların akademik başarı (n=8, %26.6), iletişim becerisi (n=4, %13.3), disiplin/düzen (n=4, %13.3), güvenilir (n=2, %6.6), ilgi istek (n=2, %6.6), sorumluluk, katılım düzeyi, paylaşımçı, sevecen, milli bilinç sahibi, araştırmacı, yardıms severlik ve saygılı (n=1, %3.3) ana kurgu gruplarında yer aldığı saptanmıştır. Özgüven, azim ve öz bakım becerisi kurgu grupları hiçbir katılımcının ana kurgu grubunu oluşturmamıştır.

Tablo 4.20’de ana kurgu grupları göreceli önem puanlarından elde edilen toplam puanlar açısından sorumluluk ( $\sum_k^p k=4383$ ), iletişim düzeyi ( $\sum_k^p k=4125$ ) ve akademik başarısı ( $\sum_k^p k=4067$ ) kurgu gruplarının ilk üç sırada yer aldıkları görülmektedir. En düşük toplam puanların ise sevecen ( $\sum_k^p k=932$ ), araştırmacı ( $\sum_k^p k=1146$ ) ve katılım düzeyi ( $\sum_k^p k=1166$ ) oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Worzbyl ve O’rourke (1989) bu doğrultuda öğrencilerin gelişim alanlarını fiziksel, sosyal, benlik, bilişsel ve kariyer gelişimi olarak çok yönlü olduğunu ifade etmektedir. Kişiyi bir bütün olarak tanıyabilmek ve dolayısıyla gelişiminde karşılaştığı problemlerin çözümünde sistematik yardımlarda bulunabilmek amacıyla onun her yönü hakkında bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır (Tan ve Baloğlu, 2011). Bu bağlamda, çalışmada öğretmen algılarına dayalı olarak öğrenci niteliklerine ilişkin elde edilen sonuçlar, öğretmenlerin öğrencilerine ilişkin akademik başarının ötesinde özgüven, sorumluluk, derse katılma, iletişim becerisi, paylaşımcı olması, sevecen, ilgili, azimli, milli bilinç, güvenilir, araştırmacı, özbakım becerisi, yardımsever ve saygılı olma gibi niteliklerinde ön plana çıktığı ve öğrenciye yönelik bütüncül bir yaklaşım tarzı benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

#### **4.5. Öğretmen Algılarına göre Yönetici Davranışları, İş Yaşamı Kalitesi, Öğretmen Performansı ve Öğrenci Nitelikleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular**

Tablo 4.21’de öğretmen algılarına göre yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci nitelikleri puanları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Tablo 4.21.

*Yönetici Davranışları, İş Yaşamı Kalitesi, Öğretmen Performansı ve Öğrenci Nitelikleri Arasındaki Korelasyon Matrisi*

| Değişkenler             | 1     | 2      | 3    | 4 |
|-------------------------|-------|--------|------|---|
| 1-Yönetici Davranışları | -     |        |      |   |
| 2-İş Yaşamı Kalitesi    | .051* | -      |      |   |
| 3-Öğretmen Performansı  | .29*  | .056*  | -    |   |
| 4-Öğrenci Nitelikleri   | .20*  | .084 * | .21* | - |
| n=426, *p<.01           |       |        |      |   |

Tablo 4.21 incelendiğinde, analiz sonuçlarına göre en yüksek ilişkinin yönetici davranışları ile öğretmen performansı arasında [ $r=.29$ ], en düşük ilişkinin ise yönetici davranışları ile iş yaşamı kalitesi arasında [ $r=.051$ ] olduğu saptanmıştır. Ayrıca öğrenci nitelikleri ile yönetici davranışları [ $r=.20$ ], iş yaşamı kalitesi [ $r=.084$ ] ve öğretmen performansı [ $r=.21$ ] arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu sonucu elde edilmiştir.

#### **4.6. Öğretmenlerin Algılarına Göre Yönetici Davranışları, İş Yaşamı Kalitesi ve Öğretmen Performansının Öğrenci Niteliklerini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular**

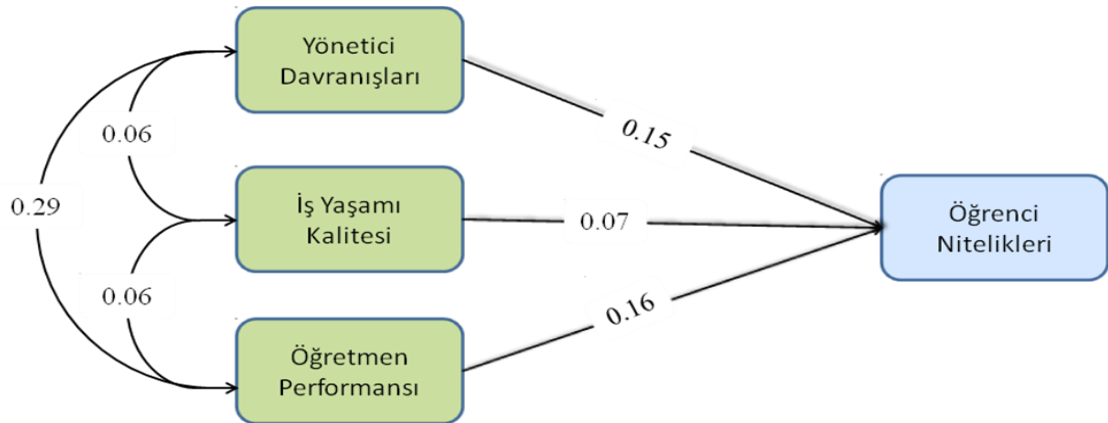
Öğretmenlerin algılarına göre yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansının öğrenci niteliklerini yordama düzeylerini belirlemede yapısal eşitlik modellemesi için beklenen uyum değerleri ile bu çalışmada elde edilen uyum değerleri Tablo 4.22’de verilmiştir. Elde edilen uyum değerlerinin istatistiksel olarak kabul edilebilir değerler olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.22.

*Model Uyum İndeksleri*

| Uyum İndeksleri                            | Ölçütler | Değerler  |
|--------------------------------------------|----------|-----------|
| GFI- İyilik uyum indeksi                   | >.90     | .90-.91   |
| AGFI- Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi      | >.90     | .93-.93   |
| NFI- Normlaştırılmış uyum indeksi          | >.90     | .96-.98   |
| CFI- Karşılaştırmalı iyilik uyum indeksi   | >.90     | .95-.98   |
| IFI- Fazlalık uyum indeksi                 | >.90     | .98-.98   |
| RFI-Görelî uyum indeksi                    | >.90     | .98-.98   |
| RMSEA-Yaklaşık hataların ortalama karekökü | <.08     | .037-.063 |
| SRMR- Yaklaşık hataların ortalama karekökü | <.05     | .036-.043 |

Şekil 4.1’de yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansının öğrenci niteliklerini doğrudan ve ayrı ayrı yordama düzeylerine yer verilmiştir.



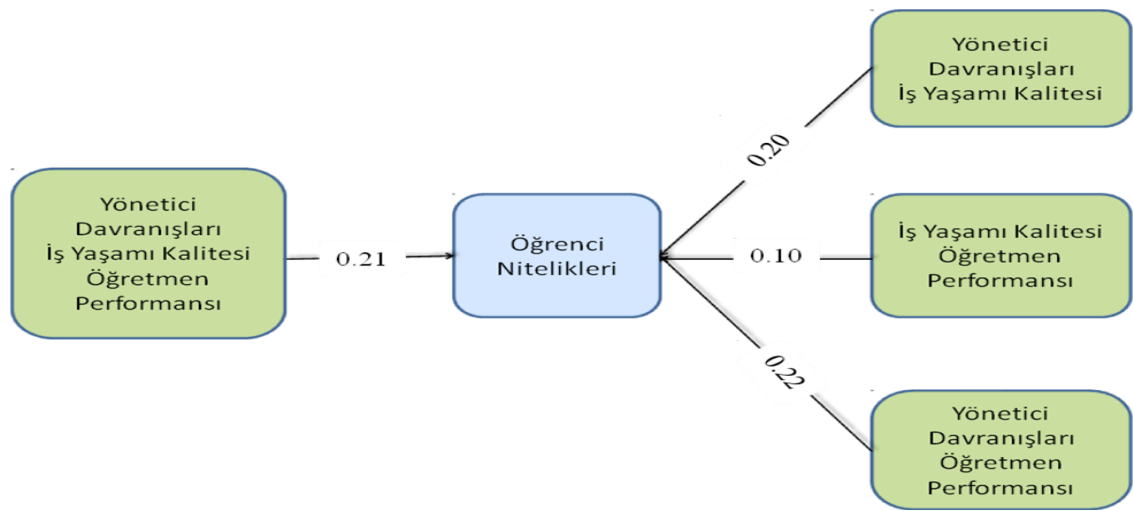
Şekil 4.1. Kavramsal Model 1

Elde edilen verilere göre yönetici davranışları ve öğretmen performansının öğrenci niteliklerini yordama düzeylerinin düşük fakat anlamlı düzeyde oldukları söylenebilir. İlgili değişkenlerden öğrenci niteliklerini en yüksek düzeyde yordayan değişkenin öğretmen performansı ( $\beta=0.16$ ,  $t=7.72$ ) olduğu saptanmakla birlikte yönetici davranışları ( $\beta=0.15$ ,  $t=7.28$ ) ile etki düzeyi arasında yüksek bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş yaşamı kalitesinin ( $\beta=0.07$ ,  $t=3.68$ ) öğrenci nitelikleri

üzerindeki yordama düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı fakat çok düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.7. Öğretmenlerin Algılarına Göre Yönetici Davranışları, İş Yaşamı Kalitesi ve Öğretmen Performansının Ortak Etkisinin Öğrenci Niteliklerini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular

Şekil 4.2’de yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansının birlikte ele alındığında öğrenci niteliklerini yordama düzeylerine yer verilmiştir.



Şekil 4.2. Kavramsal Model 2

Şekil 4.2’de yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansının öğrenci niteliklerini yordama düzeyleri ikiyeşerli ve üç değişkenin birlikte ele alındığı model incelenmektedir. Modelde yönetici davranışları ile iş yaşamı kalitesi ( $\beta=0.20$ ,  $t=10.07$ ) iş yaşamı kalitesi ile öğretmen performansı ( $\beta=0.10$ ,  $t=4.68$ ) ve yönetici davranışları ile öğretmen performansı ( $\beta=0.22$ ,  $t=10.22$ ) birlikte öğrenci niteliklerini anlamlı düzeyde yordadıkları saptanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde iki değişkenin birlikte ele alınan değişkenlerden yönetici davranışlarının diğer değişkenlerle bir araya geldiğinde öğrenci niteliklerini yordama düzeyini artırdığı görülmektedir. Bu sonuç Şekil 4.1’de elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, öğrenci nitelikleri üzerindeki etki düzeyi öğretmen performansından küçük fakat yakın değerlere sahip olan yönetici

davranışlarının, diğer değişkenlerle bir araya geldiğinde etki düzeyinin arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Şekil 4.2’de ayrıca yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansının üçünün birlikte öğrenci niteliklerini yordama düzeyleri incelenmiştir. Sonuçta yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansı ( $\beta=0.21$ ,  $t=10.25$ ) üçü birlikte öğrenci niteliklerini anlamlı düzeyde yordadıkları saptanmıştır.

York-Barr ve Duke (2004) öğrenci öğrenmesinden birinci derecede sorumlu olarak görülen öğretmenlerin, sürekli öğrenme ve öğretime odaklaşarak, yöneticileri, meslektaşları ve okulun diğer paydaşları ile güven veren ve yapıcı-olumlu ilişkiler kurarak, okul içinde ve dışında formal ve informal etkileşimle öğrencilerin başarılarını olumlu yönde etkileyebileceğini belirtmektedirler. Haris ve Muijs (2003) aynı şekilde öğrenme ve öğretimin yüksek düzeyde gerçekleşmesi için öğretmenlerin meslektaşlarıyla yeni fikir, kavram ya da eğitsel etkinliklerle ilgili kararlarda işbirlikçi bir ortam oluşturma gibi rollerini üstlenme gibi sorumluluklarını vurgulamaktadır.

Zito (2011), öğretmen işbirliği ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, öğretmen işbirliğinin tek başına öğrenci başarısını açıklayamadığı ancak yönetici desteği ile birlikte değerlendirildiğinde öğrenci başarısı üzerinde önemli bir yordayıcı değişken olduğu saptanmıştır. Öğretmen ve yöneticinin ayrı ayrı etkilerinin değil, birlikte öğrenci başarısını açıklamada daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir.

Korkmaz (2005) yönetici ve öğretmenin öğrenci başarısı ile ilişkilerini okula ilişkin çok daha genel bir yaklaşım olan örgüt sağlığı bağlamında incelemişler ve sonuçta örgüt sağlığının öğrenci başarısı ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır. Yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve çevre ile sosyal etkileşiminin bir ürünü olarak değerlendirilen örgüt sağlığının genel olarak öğrenci başarısı ile ilişkili olduğu görülmüş, ancak alt boyutları ayrı olarak incelendiğinde mesleki liderlik ve müdür etkisinin öğrenci başarısında yalnız başına bir etkiye sahip olmadığını belirtmiştir. Aynı şekilde Hoy ve Hannum (1997), öğrencilerin başarıları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, sosyo-ekonomik düzey değişkeni kontrol altına alındığında dahi, örgüt sağlığı ile öğrenci başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bidwell ve Kasarda (1975) ise okulun yer aldığı bölge ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, çevre şartlarının öğrenci başarısı üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar beyaz olmayan öğrenciler üzerinde bu etkinin doğrudan olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca çevre şartlarının okulun bulunduğu bölge ve personel nitelikleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Lea (2011), lise müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğrenci başarısına etkisini incelemiştir. Bu çalışmada okul müdürlerinin liderlik davranışları öğrenci başarısını anlamlı düzeyde yordadığı sonucu elde edilmiştir. Ayrıca öğrenci başarısı üzerinde okulun sosyo ekonomik düzeyi okul müdürlerinin liderlik davranışlarından daha önemli bir yordayıcı olarak saptanmıştır. Greenwald, Hedges ve Laine (1996) okul kaynakları ile öğrenci başarısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Demirtaş (2010) öğrencilerin başarıları ile okul kültürü alt boyutlarından işbirlikçi liderlik, öğretmen işbirliği ve amaç birliği faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Goddard, Hoy ve Hoy (2000) öğretmenlerin kolektif yeterlilikleri ile öğrenci başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Griffin (2008), okul müdürlerinin liderlik davranışları, okul ve öğretmen niteliklerinin öğrenci başarısı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada, okul müdürlerinin liderliği öğrenci başarısı ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışmada okulun boyutu ve öğretmenlerin kıdemlerinin öğrenci performansı üzerinde etkili değişkenler olduğu sonucu elde edilmiştir.

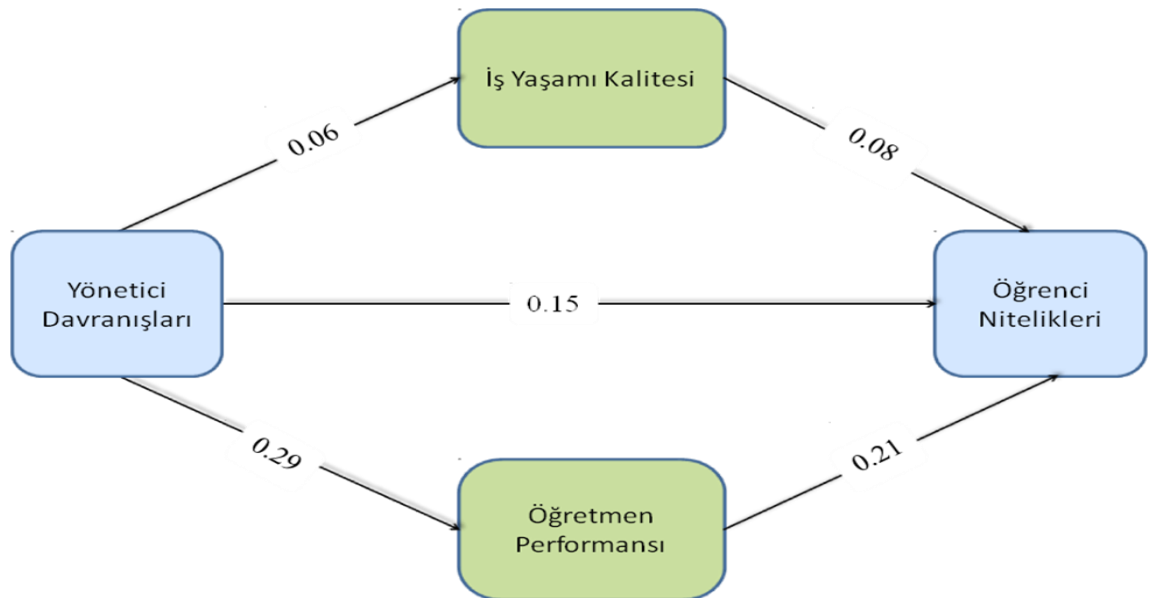
Bozman (2011), araştırmasında okul müdürlerinin liderlik davranışları, öğretmen öz yeterliliği ve öğretmenlerin kolektif yeterliliklerinin öğrenci başarısını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordayan değişkenler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tüm bu değişkenler ayrı ayrı öğrenci başarısını yordamakla birlikte bir araya geldiklerinde öğrenci başarısı üzerinde çok daha yüksek bir düzeyde yordama gücüne sahip olukları saptanmıştır.

Yapılan çalışmalarda görüldüğü üzere öğrenci başarısını açıklamada okul yöneticisi, öğretmen, okul şartları gibi değişkenlerin ayrı ayrı düşünülen yordama güçlerinin daha düşük, birlikte ele alındığı çalışmalarda ise bu değişkenlerin öğrenci başarısını açıklama güçlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da elde

edilen sonuçlar iş yaşamı kalitesinin öğrenci başarısını tek başına açıklama gücüne sahip olmadığını, fakat okul yöneticisi veya öğretmen davranışlarıyla birlikte düşünüldüğünde anlamlı düzeyde yordama gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

#### 4.8. Öğretmenlerin Algılarına Göre Yönetici Davranışları, İş Yaşamı Kalitesi ve Öğretmen Performansının Öğrenci Niteliklerini Yordama Düzeylerinin Dolaylı Etkisine İlişkin Bulgular

Şekil 4.3'te yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansının doğrudan ve dolaylı olarak öğrenci niteliklerini yordama düzeylerine yer verilmiştir.



Şekil 4.3. Kavramsal Model 3

Şekil 4.3'te yönetici davranışlarının öğrenci niteliklerini yordama düzeyi doğrudan ve iş yaşamı kalitesi ile öğretmen performansı üzerinden dolaylı etkisini gösteren model incelenmektedir. Sonuçlar incelendiğinde yönetici davranışları Şekil 4.1'de de açıklandığı üzere öğrenci niteliklerini tek başına ( $\beta=0.15$ ,  $t=7.28$ ) düzeyinde yordayabilmektedir.

Yönetici davranışlarının öğrenci niteliklerini yordamada, iş yaşamı kalitesi üzerindeki etkisinden elde edilen dolaylı etkisinin ( $0.06 \times 0.08$ ) 0.0048 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici davranışlarının öğretmen performansı üzerinden dolaylı etkisinin

ise  $(0.29 \times 0.21)$  0.0609 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar öğrenci niteliklerini yordamada yönetici davranışlarının iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansı üzerinden dolaylı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Yapılan araştırmalar okul yöneticilerinin sergiledikleri davranışların öğrenci başarısı üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak açıklama gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Witziers, Bosker ve Krüger, 2003). Literatür incelendiğinde yapılan çalışmaların genellikle okul yöneticilerinin öğrenci başarısı üzerinde çalışma şartları, okul iklimi, okul kültürü, öğretmen davranışları (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005; Hallinger, Bickman ve Davis, 1996; Kythreotis, Pashiardis, & Kyriakides, 2010; Louis, Dretzke, & Wahlstrom, 2010; Marks & Printy, 2003; Supovitz, Sirinides, & May, 2010;) gibi değişkenler üzerinden dolaylı bir açıklama gücüne sahip olduğunu göstermekle birlikte, niceliksel olarak düşük düzeyde doğrudan açıklama gücüne sahip bulguların yer aldığı çalışmalara da rastlanmaktadır (Fuller, Young ve Baker, 2011; Herndon, 2007; Leithwood, Harris ve Hopkins, 2008; Leithwood ve Jantzi, 2006; Van Beck, 2011). Bu araştırmada elde edilen sonuçlar okul yöneticilerinin öğrenci başarısını düşük düzeyde fakat doğrudan yordadığı sonucunu elde eden diğer çalışmalarla örtüşmektedir.

Leithwood ve Jantzi (2000), okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri, örgütsel şartlar, aile katılımı ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri doğrudan ve dolaylı olarak örgütsel şartlar ve öğrenci başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin örgütsel şartlar üzerindeki etkisinden kaynaklanan dolaylı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Heck, Larsen ve Marcoulides (1990), yönetici davranışlarının öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğunu düşündükleri kavramsal bir model ileri sürmüşlerdir. Bu modelde okul müdürlerinin davranışları okul iklimini, okul iklimi de öğrenci başarısını etkilemektedir. Bu kavramsal modele ilişkin yapılan analizler, yönetici davranışlarının olumlu bir okul iklimi oluşturmasıyla öğrenci başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Herndon (2007), araştırmasında liderlik, okul kültürü ve öğrenci başarısı

arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın bulguları okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının okul kültürü ve öğrenci davranışları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Fuller, Young ve Baker (2011), öğrenci başarısını açıklamada okul müdürlerinin yönetici hazırlık programı almış olmaları ve öğretmen niteliklerinin etkili olduğunu öne sürdükleri çalışmalarında, okul müdürlerinin almış oldukları hazırlayıcı programlar ile öğretmen nitelikleri öğrenci başarısı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip oldukları sonucunu elde etmişlerdir.

Van Beck (2011) okul müdürü ve öğretmenlerin davranışlarını incelediği araştırmasında, her iki değişkeninde öğrenci davranışları üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucunu elde etmiştir. Araştırmanın sonucunda yönetici davranışları arasında özellikle destek, iletişim, güven ve saygı davranışlarının öğrenci başarısı üzerinde daha etkili olduğu saptanmıştır. Şanlı (2009) okul yöneticilerinin sabır, sorumluluk, takdir etme, hoşgörülü olma, güven ve üretken gibi pek çok pozitif yaklaşımlarının okulların öğrencilerini OKS'yi kazandırma oranları üzerinde anlamlı düzeyde yordama gücüne sahip olduğunu belirlemiştir.

Leithwood ve Mascall (2008) araştırmalarında ilk ve orta okullarda görev yapan öğretmen algılarına göre liderlik stilinin öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yüksek başarıya sahip okullarda görülen liderlik davranışlarının, düşük başarıya sahip okullara oranla öğrenci başarısı üzerinde çok daha yüksek etkiye sahip olduğunu saptamışlardır.

Herron (1994), liderlik stilleri ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenci başarısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu elde etmiştir. Hardman (2011), dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinin üçünün de öğrenci başarısının önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile öğrenci başarısı arasında pozitif bir ilişki görülürken, sürdürümcü liderlik ile öğrenci başarısı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Töremen, Ekinci ve Karakuş (2006) yöneticilerin empatik becerileri ile okul başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Ayrıca, başarılı okulların yöneticilerinin daha fazla empatik davranışlar sergiledikleri ve başarısız okulların yöneticilerinin daha az empatik davranışlar sergiledikleri saptanmıştır. Moak

(2010), araştırmasında okul müdürlerinin özyeterlilikleri ile öğrencilerin başarıları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Brewer (1993), liselerde görev yapan okul müdürlerinin davranışları ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, okul müdürlerinin liderlik davranışının öğretmen seçimi, amaç birliği oluşturma gibi değişkenler aracılığıyla dolaylı olarak öğrenci başarısının önemli bir yordayıcı değişkeni olduğunu saptamıştır.

Koh, Steers ve Terborg (1995) okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışları, öğretmenlerin okullarına olan bağlılıkları ve meslekten aldıkları doyumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışlarının öğrenci başarısını dolaylı olarak yordadığı sonucu elde edilmiştir. Hallinger, Bickman ve Davis (1996) okul müdürlerinin öğrenci başarısı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadıkları sonucunu elde etmişlerdir. Bununla birlikte okul müdürlerinin öğrenci başarısı üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Okul müdürleri, okulda paylaşımcı bir öğrenme iklimi sağladıklarında öğrenci başarısını üzerinde dolaylı bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuçlar

1. Öğretmen algıları doğrultusunda yönetici davranışlarına ilişkin 300 adet bilişsel kurgu elde edilmiştir. Elde edilen bu kurgulara 14 adet bilişsel kurgu grubunda yer verilmiştir. Yönetici davranışlarına ilişkin elde edilen kurgu grupları; başarı yönelimli, motive edici/güdüleyici, destekleyici, paylaşımcı, adaletli, vizyon sahibi, yenilikçi, demokratik, eleştirel düşünen, güven veren, karar verici, iletişim kurabilen, sorumluluk sahibi ve rehberlik eden olarak belirlenmiştir.

2. Öğretmenler tarafından algılanan çalıştıkları okulların iş yaşamı kalitesine ilişkin elde edilen 300 adet bilişsel kurgu, 12 adet bilişsel kurgu grubunda yer almıştır. Bu kurgu grupları; sosyo-ekonomik yapı, işbirliği, fiziki yapı, teknolojik alt yapı, demokratik ortam, mesleki destek düzeyi, sosyal faaliyetler, adil uygulamalar, kuruma olan bağlılık, çalışma koşulları, güven ortamı, kişiler arası ilişkilerin niteliği olarak belirlenmiştir.

3. Öğretmen performansına ilişkin elde edilen 300 adet bilişsel kurgu 14 adet bilişsel kurgu grubunda yer almıştır. Elde edilen kurgu grupları; zaman yönetimi, sınıf yönetimi, alan bilgisi, ölçme ve değerlendirme, problem çözme becerisi, teknoloji kullanımı, araştırmacı özelliği, iletişim becerisi, planlılığı, rehberlik etme yeteneği, meslek sevgisi, yenilikçi olma, hoşgörü ve liderlik özellikleridir.

4. Öğretmen algıları doğrultusunda öğrenci niteliklerine ilişkin elde edilen 300 adet bilişsel kurguya 16 adet bilişsel kurgu grubunda yer verilmiştir. Bu kurgu grupları; akademik başarı, özgüveni, sorumluk, katılım, iletişim, disiplin/düzen, paylaşımcı, sevecen, ilgi/istek, azimli, milli bilinç sahibi, güvenilir, araştırmacı, özbakım becerisi, yardımseverliği ve saygılı olarak belirlenmiştir.

5. Repertory grid formunun bileşen kısmı için öğretmenler tarafından belirlenen yöneticiler arasındaki benzerlik yüzdelerinin [%74-%85]; iş yaşamı kalitesinin [%59-

%88]; öğretmenlerin [%74-%87] ve öğrencilerin [%63-%88] arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca benzerlik yüzdeleri incelendiğinde en düşük benzerlik yüzdelерinin öğretmenler tarafından belirlenen olumlu ve olumsuz bileşenler arasında olduğu sonucu elde edilmiştir.

6. Öğretmen algıları doğrultusunda olumlu ve olumsuz olarak düşünülen müdür algılarına ilişkin faktör puanları incelendiğinde; olumlu olarak algılanan müdür boyutunda, motive edici/güdüleyici, destekleyici, paylaşımcı, adaletli, demokratik, güven veren ve iletişim kurabilen gibi niteliklerin yer aldığı buna karşın olumsuz olarak algılanan müdür boyutunda ise başarı yönelimli, vizyon sahibi, yenilikçi, eleştirel düşünen, karar verici ve sorumluluk sahibi niteliklerinin yer aldığı belirlenmiştir.

7. Öğretmen algıları doğrultusunda olumlu ve olumsuz olarak düşünülen iş yaşamı kalitesi algılarına ilişkin faktör puanları incelendiğinde; olumlu olarak algılanan iş yaşamı kalitesi boyutunda, işbirliği, demokratik ortam, adil uygulamalar, kuruma olan bağlılık, güven ortamı ve kişiler arası ilişkiler niteliklerin yer aldığı buna karşın olumsuz olarak algılanan iş yaşamı kalitesi boyutunda ise sosyo-ekonomik yapı, fiziki yapı, teknolojik alt yapı niteliklerinin yer aldığı belirlenmiştir.

8. Öğretmen algıları doğrultusunda olumlu ve olumsuz olarak düşünülen öğretmen performansına ilişkin faktör puanları incelendiğinde; olumlu olarak algılanan öğretmen boyutunda, zaman yönetimi, sınıf yönetimi, alan bilgisi, ölçme değerlendirme, problem çözme becerisi niteliklerinin yer aldığı buna karşın olumsuz olarak algılanan öğretmen boyutunda ise teknoloji kullanımı, araştırmacı özelliği, iletişim becerisi, planlılığı, rehberlik etme yeteneği, meslek sevgisi, yenilikçi olma düzeyi, hoşgörü düzeyi ve liderlik özellikleri niteliklerinin yer aldığı belirlenmiştir.

9. Öğretmen algıları doğrultusunda olumlu ve olumsuz olarak düşünülen öğrenci nitelikleri algılarına ilişkin faktör puanları incelendiğinde; olumlu olarak algılanan öğrenci boyutunda, akademik başarı, özgüven, sorumluluk, katılım düzeyi, iletişim becerisi, disiplin, ilgi/istek, azimli ve araştırmacı niteliklerin yer aldığı buna karşın olumsuz olarak algılanan öğrenci boyutunda ise paylaşımcı, sevecen, güvenilir, öz bakım becerisi, yardımseverlik ve saygılı olma niteliklerinin yer aldığı belirlenmiştir.

10. Yönetici davranışı, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci nitelikleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu saptanmıştır.

En yüksek düzeyde ilişkinin yönetici davranışları ile öğretmen performansı arasında, en düşük ilişkinin ise yönetici davranışları ile iş yaşamı kalitesi arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğrenci nitelikleri ile ilişki düzeyi bakımından sırasıyla öğretmen, yönetici ve iş yaşamı kalitesi ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

11. Araştırmada yönetici davranışlarının ve öğretmen performansının öğrenci niteliklerini doğrudan yordama düzeyinin anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir.

12. Öğrenci niteliklerini yordamada iş yaşamı kalitesinin istatistiksel olarak anlamlı fakat çok düşük düzeyde yordayabildiği saptanmıştır.

13. Yönetici davranışları ve iş yaşamı kalitesi birlikte ele alındığında öğrenci niteliklerini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

14. Yönetici davranışları ile öğretmen performansı birlikte öğrenci niteliklerini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordadığı sonucu elde edilmiştir.

15. İş yaşamı kalitesi ile öğretmen performansı birlikte öğrenci niteliklerini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordadığı belirlenmiştir.

16. Yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansının üçünün birlikte öğrenci niteliklerini yordama düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

17. Yönetici davranışlarının öğrenci niteliklerini yordamada dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

## **5.2. Öneriler**

1. Araştırmada okul yöneticilerinin davranışları ile iş yaşamı kalitesi arasında çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bulgu öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin, okullarındaki çalışma ortamlarının düzenlenmesi ve geliştirilmesi bağlamında öğretmenler tarafından yeterli görülmediği şeklinde yorumlanabilir. Bu doğrultuda okul müdürleri ve müdür yardımcılarının okullarındaki iş yaşamı kalitesine ilişkin hizmetiçi programlar düzenlenebilir. Ayrıca bu sonucun neden kaynaklandığına ilişkin derinlemesine çalışmalar yapılabilir.

2. Araştırmada okul yönetici davranışları ve öğretmen performansının tek başlarına öğrenci sonuçlarını yordamada etkili oldukları sonucu elde edilmiştir. İş yaşamı kalitesinin ise tek başına yordama gücüne sahip olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte bu üç değişkenin ikişerli ve üçünün birlikte değerlendirildiği modelde yordama gücünün arttığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda okul yöneticileri ile öğretmenlerin birbirleriyle koordine bir şekilde okullardaki her türlü eğitim ve öğretim etkinliklerini yürütmeleri gerektiği söylenebilir.

3. Öğretmen algılarına dayalı olarak okul yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansına ilişkin elde edilen sonuçlar olumlu ve olumsuz boyutlarda birbiri ile önemli düzeyde benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda verilen veya verilecek olan mesleki gelişim ve müdür yetiştirme programlarında öncelikle beklenen davranışlara ilişkin varolan eksiklikler belirlenmeli ve bu doğrultuda düzenleme yoluna gidilmelidir.

4. Öğretmen algılarına göre ana kurgu grupları göreceli önem puanlarından elde edilen toplam puanlar açısından incelendiğinde okul yöneticilerinin motive edici ve rehberlik davranışlarının çok daha düşük düzeyde sergilendiği saptanmıştır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin birlikte çalıştıkları öğretmenlere rehberlik etme ve motive edici davranışlarını daha etkili bir şekilde ortaya koymalıdır.

5. Öğretmen algılarına göre ana kurgu grupları göreceli önem puanlarından elde edilen toplam puanlar açısından incelendiğinde iş yaşamı kalitesine ilişkin bağlılık, demokratik ortam ve güven ortamının diğer yapılara göre okullarda daha az öğretmen tarafından paylaşıldığı sonucu elde edilmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okullarda kendilerini güvende hissetmeleri, bağlılık duymaları çok farklı değişkenlerle ilgili olabileceğinden, bu konularda derinlemesine araştırmalar yapılarak, nedenleri saptanmalı ve bu kavramlara ilişkin olumlu adımlar atılmalıdır.

6. Öğretmen algılarına göre ana kurgu grupları göreceli önem puanlarından elde edilen toplam puanlar açısından incelendiğinde öğretmen performansına ilişkin araştırmacı özelliği, yenilikçi olma düzeyi ve liderlik davranışlarının diğer yapılara göre öğretmenler tarafından daha az sergilendiği belirlenmiştir. Bu davranışlar birbiriyle yakından ilgili olduğu düşünüldüğünde, öğretmenlerin geleceğin nesillerini yetiştirmelerinde kendilerini sürekli geliştirmeleri zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu

bağlamda öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri ve liderlik davranışları sergileyebilmeleri yönünde olanaklar verilmelidir.

7. Öğretmen algılarına göre ana kurgu grupları göreceli önem puanlarından elde edilen toplam puanlar açısından incelendiğinde öğrenci niteliklerine ilişkin araştırmacı özelliğinin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç öğretmenlerde ortaya çıkan düşük düzeydeki araştırmacı özelliği ile birlikte düşünüldüğünde doğal bir sonuç olduğu söylenebilir. Bu nedenle uygulamada olan yapılandırmacı yaklaşımda dikkate alındığında öğretmenlerin öğrencilerinin araştırmacı bir birey olmaları için, model olma noktasında kendilerini bu yönde geliştirmelidirler.

8. Öğrenci niteliklerine ilişkin elde edilen sonuçlardan hareketle, öğrencilerin yalnızca akademik başarılarının onları değerlendirmede yetersiz olacağı söylenebilir. Bu doğrultuda öğrencilerin sorumluluk, sevecen, paylaşımcı, güvenilir, yardımsever ve saygılı olma gibi bir takım değerlerin de dikkate alınarak öğrencilerin değerlendirilmeleri gerektiği söylenebilir.

9. Çalışmada öğrenci niteliklerini yordamada ilgili değişkenler bir arada değerlendirildiklerinde yordama güçlerinin çok daha yüksek düzeyde olduğu sonucundan hareketle, pek çok faktörün bir araya gelmesiyle oluşan sosyal bir yapı olan okulun, tüm çalışanların aynı ölçüde öneme sahip olduğu, ancak bir arada etkinlikler gerçekleştirerek ayrı ayrı sahip oldukları amaçları gerçekleştirebilecekleri, bu nedenle bütüncül bir algı modelinin oluşturulması ve okullarda biz duygusunun ön plana çıkmasına yönelik stratejiler geliştirilmelidir.

10. Araştırmada belirlenen çalışma grubu sadece resmi ilköğretim okulların görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Çalışma grubu özel okul, ortaöğretim, yükseköğretim gibi farklı kademe ve türlerde eğitim kurumlarında yapılabilir. Ayrıca resmi ve özel okul türlerinde görev yapan öğretmenler çalışma grubuna dahil edilerek karşılaştırma yapılabilir.

11. Bu çalışma öğretmen algılarına dayalı olarak oluşturulmuştur. Diğer okul paydaşlarının katılımıyla ilgili kavramlara ilişkin daha ayrıntılı ve geniş bir bakış açısının ortaya çıkması sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ada, Ş. (2000). İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin geliştirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 132-137.
- Adamson, J. (2005). Combined qualitative and quantitative designs, A. Bowling ve S.Ebrahim (Ed.), *Handbook of health research methods: investigation, measurement and analysis* (ss.230-246), England: McGraw-Hill Education.
- Adams-Weber, J. (2003). Research in personal constructs psychology, F. Fransella (Ed.), *International Handbook of personal constructs psychology* (pp. 51-61). England, John &Wiley.
- Akan, D. (2007). *Değişim sürecinde ilköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri (Erzurum ili örneği)*. Yayımlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Akbaş, O. (2009). İlköğretim Okullarında Görevli Branş Öğretmenlerinin Değer Öğretimi Yaparken Kullandıkları Etkinlikler: 2004 ve 2007 Yıllarına İlişkin Bir Karşılaştırma. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 17 (2), 403-414.
- Akın, A., Abacı, R. ve Öveç, Ü. (2007). Öz-bilinç ölçeğinin Türkçe formunun yapı geçerliliği ve güvenirliği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 40(2), 257-276.
- Akıncı, E.D. (2007). *Yapısal eşitlik modellerinde bilgi kriterleri*. Yayımlanmamış doktora tezi. Mimar Sinan Üniversitesi, İstanbul.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), 235-249.
- Akturan, U. ve Esen, A. (2008). Fenomenoloji. T. Baş ve U. Akturan (Ed.). *Nitel araştırma yöntemleri içinde* (s. 83-89). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Alig-Mielcarek, J. M. and Hoy, W. K. (2005). Instructional leadership: Its nature, meaning, and influence. In C. G. Miskel & W. K. Hoy (Eds.), *Educational leadership and reform* (pp. 29-54). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Anderson, J.B. (2008). Principals' role and public primary schools' effectiveness in four latin american cities. *The Bileşenary School Journal*, 109(1), 33-60.

- Arslan, M. (2010). Öğretim hizmetinin niteliği ve öğretmen. M. Arslan (Ed.). *Öğretim İlke ve yöntemleri içinde* (s. 239-248). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Arslan, S. ve Özpinar, İ. (2008). Öğretmen nitelikleri: İlköğretim programlarının beklentileri ve eğitim fakültelerinin kazandırdıkları. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*. 2(1), 38-63.
- Aslanargun, E. (2007). Okul-aile işbirliği ve öğrenci başarısı üzerine bir tarama çalışma. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(18), 119-135.
- Aşlıoğlu, B. (2008). Bilişsel öğrenmeler için eleştirel okumanın önemi ve onu geliştirme yolları. *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 1-11.
- Aydın, A. (2005). *Gelişim ve öğrenme psikolojisi*. (6. Basım). Ankara: Tekağaç Eylül Yayınları.
- Aydın, A. (2009). *Sınıf yönetimi*. (10. Basım). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Aydın, A. ve Şentürk, İ. (2007). Eğitimde toplam kalite yönetiminin uygulanması (ilköğretim okulları örneği). *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 1-19.
- Aydın, İ. (2005). Okul çevre ilişkileri. Yüksel Özden (Ed.). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı içinde* (s.161-185). Ankara: PegemA yayıncılık.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve öğretimde etik*. (2. Basım). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Aydın, M.Z. ve Akyol-Gürler, Ş. (2012). *Okulda değerler eğitimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aytekin, H. (2003). Çağdaş sınıf yönetimi yaklaşımında ideal öğretmen modeli. Leyla Küçükahmet (Ed.). *Sınıf Yönetimi içinde* (s. 93-104). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ayyıldız, H. ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilecek yapısal eşitlik modeli (YEM) üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 63-84.
- Baccı, G.J. (1976). *Ücret yönetimi*. (Çev. İ. Çakaloz). Ankara: Olgaç matbaacılık.
- Bakırcıoğlu, R. (2005). *İlköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretimde rehberlik ve psikolojik danışma*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Balcı, A. (1988). Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21(1), 435-448.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelişme kuram ve uygulama*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul geliştirme kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımci liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Gavuz, Ş. (2009). Okul müdürlerinin çok faktörlü liderlik stillerinin yetki devrine etkisi: bir doğrusal ve yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 457-479.
- Bamburg, J.D. and Andrews, R.L. (1991). School goals, principals and achievement. *School Effectiveness & School Improvement*, 2(3), 175–191.
- Barış, F. (2009). *Tıms-s-r ve Tıms-s-2007 sınavlarının öğrenci başarısını yordayan değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Barnett, K. and McCormick, J. (2004). Leadership and individual principal-teacher relationships in schools. *Educational Administration Quarterly*, 40(3), 406-434.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. (3. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel the management of people at work* (4 th Edition). New York: Macmillan Publishing.
- Bell, R.C. (2003). Repertory grid technique, F. Fransella (Ed.). *International Handbook of personal constructs psychology* (pp. 51-61). England: John &Wiley.
- Berberoğlu, G. (2006). *Sınıf içi ölçme ve değerlendirme teknikleri*. İstanbul: Morpa Yayınları.

- Bharathi, P.S., Umaselvi, M. and Kumar, S. (2011). Quality of work life: Perception of college teachers. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 2(1), 47-65.
- Bidwell, C.E. and Kasarda, J.D. (1975). School district organization and student achievement. *American Sociological Review*, 40(1), 55-70.
- Binard, K. and Brungardt, C. (1997). Learning leadership: Assessing students at the community college of Denver. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 4(4), 128-140.
- Binbaşıoğlu, C. (1975). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bolhari, A., Rezaeean, A., Bolhari, J., Bairamzadeh, S. and Soltan, A. A. (2011, May). *The relationship between quality of work life and demographic characteristics of information technology staffs*. Paper presented at International Conference on Computer Communication and Management, Singapore.
- Boomsma, A. (1983). *On the robustness of lisrel (maximum likelihood estimation against small sample size and nonnormality)*. Amsterdam: Sociometric Research Foundation. Unpublished doctoral thesis. University of Groningen, The Netherlands.
- Boomsma, A. and Hoogland, J. J. (2001). The robustness of LISREL modeling revisited. In R. Cudeck, S. du Toit, & D. Sörbom (Eds.), *Structural equation modeling: Present and future: A Festschrift in honor of Karl Jöreskog* (pp. 139–168). Chicago: Scientific Software International.
- Bostancı, A.B. ve Yolcu, H. (2011). İlköğretim okulları yöneticilerinin öğretmen performansını değerlendirmede etik ilkelere uyma düzeyleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 922-940.
- Boyer, D.P. (2012). *A study of the relationship between the servant leader principal on school culture and student achievement in the lower kuskokwim school district*. Unpublished doctoral thesis. Grand Canyon University, Arizona.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145.

- Bozman, C.E. (2011). *The effects of principals' leadership styles, teacher efficacy, and teachers' trust in their principals on student achievement*. Unpublished doctoral thesis. Tennessee State University, Tennessee.
- Brewer, D.J. (1993). Principals and student outcomes: Evidence from u.s. high schools. *Economics of Education Review*, 12(4), 281-292.
- Bruner, J. S. (1991). *Bir öğretim kuramına doğru*. (Çev. F. Varış ve T. Gürkan). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bulris, M.E. (2009). *A meta-analysis of research on the mediated effects of principal leadership on student achievement: examining the effect size of school culture on student achievement as an indicator of teacher effectiveness*. Unpublished doctoral thesis. East Carolina University, North Carolina.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (1972). Okul-çevre ilişkisine sistem yaklaşımı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 75-80.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (14. Basım). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Büyükkaragöz, S. (1997). *Program geliştirme "Kaynak Metinler"*. Konya: Öz Eğitim Basım Yayın Dağıtım.
- Büyükkaragöz, S. ve Çivi, C. (1999). *Genel öğretim metotları*. (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Byrne, B.M. (1989). *A primer of lisrel basic applications and programming for confirmatory factor analytic models*. New York: Springer-Verlag Publications.
- Can, N. (2007). Okul örgütünü etkileyen etkenler. Kadir Keskinçilic (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (s. 257-298). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Can, N. (2009). *Öğretmen liderliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Case, J.N. (2007). *An exploratory study of school climate and student behavior in thirteen delaware public bileşenary schools*. Unpublished doctoral thesis. University of Delaware, Newark.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 301-316.

- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2005). Meslek olarak öğretmenlik. C. Celep (Ed.). *Meslek olarak öğretmenlik içinde* (s. 23-48). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98.
- Coşkun-Keskin, S. (2012). Çocuklar için ‘Değer’ neyi Çağrıştırıyor? Değerleri gündelik hayata aktarmaya yönelik bir tespit çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1491-1512.
- Cotton, K. (2003). *Principals and student achievement: What the research says?*. USA: ASCD.
- Creswell, J. W. (2011). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). USA: Pearson Education.
- Creswell, J.W. and Clark, V.L.P. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. USA: SAGE Publications.
- Cullingford, C. (2010). *Effective teacher*. London: Continuum International Publishing.
- Çalık, T., Kurt, T. ve Çalık, C. (2011). Güvenli okulun oluşturulmasında okul iklimi: kavramsal bir çözümleme. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4, 73-85.
- Çalık, T., Özbay, Y., Özer, A., Kurt, T. ve Kandemir, M. (2009). İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Zorbalık Statülerinin Okul İklimi, Prososyal Davranışlar, Temel İhtiyaçlar Ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(60), 555-576.
- Çankaya, İ.H. ve Aküzüm, C. (2010). İlköğretim okullarında öğretmenlerin iletişim kurma düzeyleri ile yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri arasındaki ilişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 49-57.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çeliköz, N. ve Çetin, F. (2004). Anadolu öğretmen lisesi öğrencilerinin öğretmenlik mesleğine yönelik tutumlarını etkileyen etmenler. *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 160-167.
- Çermik, H. ve Turan-Güllaç, E. (2008). Öğretmen nitelikleri ve yeterlilikleri. Ş. Tan (Ed.). *Öğretim ilke ve yöntemleri içinde* (s. 419-455). Ankara: Pegem Akademi.

- Çetin, Ş. (2006). Öğretmenlik mesleği tutum ölçeğinin geliştirilmesi (geçerlik ve güvenirlik çalışması). *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 28-37.
- Çıngı, H. (1990). *Örnekleme kuramı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Çınkır, Ş. (2006). Okul müdürlüğünü anlamak. *Okul yönetimlerini geliştirme programları içinde* (s. 128-152). Ankara: İlköğretim Genel Müdürlüğü.
- Daft, R.L. (2001). *Organization theory and design*. USA: South Western Publishing.
- Davis, B.V. (2010). *The relationship of principal leadership style as it affects school climate and student achievement*. Unpublished doctoral thesis. Union University, Tennessee.
- Demirel, Ö. (1996). *Genel öğretim yöntemleri*. Ankara: USEM Yayınları.
- Demirel, Ö. (2002). *Planlamadan değerlendirmeye öğretme sanatı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35(158), 3-13.
- Dewey, J. (1903). Democracy in Education. *Bileşenary School Teacher*, 4(4), 192- 204.
- Dick, A. D. (2010). *The relationship of participation in extracurricular activities to student achievement, student attendance, and student behavior in a nebraska school district*. Unpublished doctoral thesis. University of Nebraska, Nebraska.
- Doğanay, A. ve Sarı, M. (2006). Öğretim amaçlarının belirlenmesi, ifade edilmesi ve uygun içeriğin seçimi. A. Doğanay ve E. Karip (Ed.). *Öğretimde Planlama ve Değerlendirme içimnde* (s. 31-76). Ankara: PegemA yayıncılık.
- Dönmez, B. (2001). Okul güvenliği sorunu ve okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, 63-74.
- Dönmezer, İ. (2010). *Eğitim psikolojisi*. Ankara: Hegem Yayınları.
- Earley, J.D. (2009). *The principal's role in improving student achievement in the at-risk high school*. Unpublished doctoral thesis. Oakland University, Michigan.
- Emadzadeh, M.K., Khorasani, M. and Nematizadeh, F. (2012). Assessing the quality of work life of primary school teachers in Isfahan city. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(9), 438-448.
- Erdem, A.R. (2005). *Etkili ve verimli (nitelikli) eğitim*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Erdem, M. (2008). *Öğretmenlere göre kamu ve özel liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi: Ankara.
- Erden, M. (1998). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. İstanbul: Alkım Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Erginer, A. (2003). İş yaşamının niteliği. Cevat Elma ve Kamile Demir (Ed.). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar* (İkinci Baskı) içinde (s. 201-218). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ergün, M. (2004). Sınıfta motivasyon. Emin Karip (Ed.). *Sınıf yönetimi içinde* (s. 115-129). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Fransella, F., Bell, R. and Bannister, D. (2004). *A manual for repertory grid technique*. England: John Wiley and Sons Ltd.
- Fuller, E., Young, M. and Baker, B.D. (2011). Do principal preparation programs influence student achievement through the building of teacher-team qualifications by the principal? An exploratory analysis. *Educational Administration Quarterly*, 47(1), 173–216.
- Gelen, İ. ve Özer, B. (2008). Öğretmenlik mesleği genel yeterliklerine sahip olma düzeyleri hakkında öğretmen adayları ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 39-55.
- Gilmore, J.M. (2009). *The role of the principal in affecting student achievement*. Unpublished doctoral thesis. University of Massachusetts Lowell, Massachusetts.
- Glasman, N.S. (1984). Student achievement and school principal. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 6(3), 283-296.
- Goddard, R.D., Hoy, W.K. and Hoy, A.W. (2000). Collective teacher efficacy: its meaning, measure, and impact on student achievement. *American Educational Research Journal*, 37(2), 479-507.
- Gökçer, N. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri ve bu rolleri sınırlayan etkenler. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 113-129.

- Greenwald, R., Hedges, L. V. and Laine, R. D. (1996). The effect of school resources on student achievement. *Review of Educational Research*, 66, 361–396.
- Griffin, S.E. (2008). *Relationship of principal leadership and school and teacher effects on student performance within a principal accountability system*. Unpublished doctoral thesis. University of South Carolina, Columbia.
- Gümüşeli, A.İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlandıran etkenler. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2), 201-209.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.
- Gündoğdu, K. (2008). Ölçülebilir öğrenme amaçlarının oluşturulması. E.Karip (Ed). *Ölçme ve değerlendirme içinde* (s. 17-50). Ankara, PegemA Yayıncılık.
- Güneş, A. (2007). *Sınıf öğretmenlerinin kendi algılarına göre ölçme ve değerlendirme yeterlikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gürkan T. ve Gökçe, E. (1999). *Türkiye’de ve çeşitli ülkelerde ilköğretim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Gürsel, M. (2007). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Güven, M. (2004). Ana-baba ile ilişkiler. Emin Karip (Ed.). *Sınıf yönetimi içinde* (s. 207-217). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: reflections on the practices of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in School*, 4, 221-239.
- Hallinger, P., Bickman, L. and Davis, K. (1996). School context, principal leadership and student reading achievement. *The Bileşenary School Journal*, 96(5), 527-549.
- Hardman, B.K. (2011). *Teacher’s perception of their principal’s leadership style and the effects on student achievement in improving and non-improving schools*. Unpublished doctoral thesis. University of South Florida, Florida.

- Haris A. and Muijs D. (2003). Teacher leadership and school improvement. *Education Review*, 16(2), 39-42.
- Harris, C.E.S. (2012). A study of the effect of secondary school leadership styles on student achievement in selected secondary schools in Louisiana. *Unpublished doctoral thesis. University of Louisiana, Louisiana.*
- Haşlamam, T. ve Aşkar, P. (2007). Programlama dersi ile ilgili özdüzenleyici öğrenme stratejileri ve başarı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 110-122.
- Heck, R.H., Larsen, T.J. and Marcoulides, G.A. (1990). Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2), 94-125.
- Helvacı, M.A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Herndon, B.C. (2007). *An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement*. Unpublished doctoral thesis. University of Missouri, Columbia.
- Herron, F. R. (1994). *Leadership styles of bileşenary school principals and their impact on student achievement*. Unpublished doctoral thesis. Temple University, Philadelphia.
- Hill, P.T. and Guthrie, J.W. (1999). A new research paradigm for understanding (and improving) twenty-first century schooling. In Murphy, J. and Louis K.S. (Eds.), *Handbook of research on educational administration* (pp. 511-523). San Francisco: Jossey-Bass.
- Houchard, M.A. (2005). Principal leadership, teacher morale, and student achievement in seven schools in Mitchell County, North Carolina. *Unpublished doctoral thesis. East Tennessee State University, North Carolina.*
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, uygulama ve araştırma* (Çev.Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hoy, W.K. and Hannum, J.W. (1997). Middle school climate: an empirical assessment of organizational health and student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 33(3), 290-311.

- Hsu, M. and Kernohan, C. (2006). Dimensions of hospital nurses' quality of work life. *Nursing and healthcare management and policy*, 54(1), 120-131.
- Huber, S.G. (2004). School leadership and leadership development. *Journal of Educational Administration*, 42, 669-684.
- Işık, H. (2004). Okul güvenliği: kavramsal bir çözümleme. *Milli Eğitim Dergisi*, 32(164), 154-161.
- İlbağı, E.A. (2012). *Pisa 2003 matematik okuryazarlığı soruları bağlamında 15 yaş grubu öğrencilerinin matematik okuryazarlığı ve tutumlarının incelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- İşman, A. ve ESKİCUMALI, A. (2006). *Öğretimde planlama ve değerlendirme*. (5. Basım). Ankara: Sempati\*PegemA Yayıncılık.
- Jankowicz, D. (2004). *The easy guide to repertory grids*. England: John&Wiley.
- Jayamma, V. and Naik, C.N.K. (2006). *Quality of work life*. New Delhi: Sonali Publications.
- Judge, T.A., Parker, S., Colbert, A. Heller, D. and Ilies, R. (2009). İş tatmini kültürlerarası bir inceleme. N. Anderson, D.S. Öneş, H.K. Sinangil ve C. Viswesvaran (Ed.) *Endüstri, iş ve örgüt psikolojisi el kitabı 2.cilt içinde* (s.29-60). İstanbul: Literatür yayınları.
- Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3), 1357-1405.
- Karadağ, E. (2011). Okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin olarak öğretmenlerin oluşturdukları bilişsel kurgular: Fenomonolojik bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 36(159), 25-40.
- Karadağ, E., Baloğlu, N. ve Yalçınkayalar, P. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan demokratik tutumları ile öğretmenlerin demokratik değerleri üzerine ilişkisel bir araştırma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4(12), 65-82.
- Kelly, G.A. (1955). *The Psychology of personal constructs*. NY: W.W. Norton & Company.
- Kelly, G.A. (1991). *The Psychology of personal constructs theory and personality*. London: Routledge.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık.

- Kıranlı, S. (2010). *Eskişehir il merkezindeki devlet ve özel lise müdürlerinin yönetici davranış biçimleri*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi: Ankara.
- King, D. (2002). The changing shape of leadership. *Educational Leadership*, 59(8), 61–63.
- Kocabaş, İ. (2006). Değişim yönetimi. *Okul yönetimlerini geliştirme programları içinde* (s. 19-32). Ankara: İlköğretim Genel Müdürlüğü.
- Kocabaş, İ. Ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Koh, W.L., Steers, R.M. and Terborg, J.R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Korkmaz, İ. (2006). Eğitim Programı: Tasarımı ve Geliştirilmesi. A. Doğanay ve E. Karip (Ed.). *Öğretimde Planlama ve Değerlendirme içinde* (s. 3-30). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (2005). İlköğretim okullarında örgütsel sağlık ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 529-548.
- Köse, E. (2008). Öğretimde ölçme ve değerlendirmenin planlanması. Emin Karip (Ed.). *Ölçme ve değerlendirme içinde* (s. 85-114). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Kurt, T. (2009a). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kythreotis, A., Pashiardis, P. and Kyriakides, L. (2010). The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 218-240.
- Lea, P.G. (2011). *High school principal leadership and student achievement: the effects of transformational leadership on the illinois prairie state achievement examination*. Unpublished doctoral thesis. Capella University, Minneapolis.
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.

- Leithwood, K. and Duke, D.L. (1999). A century's quest to understand school leadership. In Murphy, J. and Louis K.S. (Eds.). *Handbook of research on educational administration* (pp. 45-72). San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- Leithwood, K. and Mascall, B. (2008). Collective leadership effects on student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529-561.
- Leithwood, K., Harris, A. and Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Leithwood, K., Louis, K.S., Anderson, S. and Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning. A review of research for the learning from leadership project*. New York: The Wallace Foundation.
- Leithwood, K.A. and Riehl, C. (2003). *What do we already know about successful school leadership?*, Washington, DC: AERA Division A Task Force on Developing Research in Educational Leadership.
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Louis, K. S., Dretzke, B. and Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(3), 315-336.
- Lyons, B.J. (2010). *Principal instructional leadership behavior as perceived by teachers and principals at new york state recognized and nonrecognized middle schools*. Unpublished doctoral thesis. Seton Hall University, New Jersey.
- Maeyer, S.D., Rymenans, R., Petegem, P.V., Bergh, H.V.D. and Rijlaarsdam, G. (2007). Educational leadership and pupil achievement: The choice of a valid conceptual model to test effects in school effectiveness research. *School Effectiveness and School Improvement*, 18(2), 125-145.

- Mark, H.M. and Printy, S.M. (2003). Principal leadership and school performance: an integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- May, N.K. (2010). *The relationship between principal leadership styles and student achievement in bileşenary schools*. Unpublished doctoral thesis. Capella University, Minneapolis.
- Mayer, D.M., Aquino, K., Greenbaum, R.L. and Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- McCane, S.A. (2008). *Teacher academic expectations and student outcomes*. Unpublished doctoral thesis. University of Louisville, Louisville.
- McMillan, J.H. and Schumacher, S. (2006). *Research in education evidence-based inquiry*. New York: Pearson Education.
- Mcneil, A.J., Prater, D.L. and Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73-84.
- McQualter, J.W. (1986). Becoming a mathematics teacher: The use of personal construct theoryauthor. *Educational Studies in Mathematics*, 17(1), 1-14.
- MEB. (2008). *Öğretmen yeterlikleri*. Ankara: Devlet Kitapları Müdürlüğü.
- Mees, G.W. (2008). *The relationships among principal leadership, school culture, and student achievement in missouri middle schools*. Unpublished doctoral thesis. University of Missouri, Columbia.
- Memduhoğlu, H. B. ve Taşdan, M. (2007). Okul ve öğrenci güvenliği: Kavramsal bir çözümleme. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(34), 69-83.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Moak, J. (2010). *The self perception of leadership efficacy of bileşenary principals and the effects on student achievement*. Unpublished doctoral thesis. University of Missouri, Columbia.
- Nalbantoğlu-Eyitmiş, A. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin ölçme değerlendirme tekniklerini etkin kullanabilme yeterliliklerinin araştırılması (Kahramanmaraş*

- Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Nazir, U., Qureshi, T.M., Shafaat, T. and Ilyas, A. (2011). Office harassment: A negative influence on quality of work life. *African Journal of Business Management*, 5(25), 10276-10285.
- Nelson, A.L. (2012). The relationship between middle school teachers' perceptions of principals' transformational leadership practices, teachers' sense of efficacy and student achievement. *Unpublished doctoral thesis. University of Southern Mississippi. Mississippi.*
- Neuman, L.W. (2007). *Tophumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar* (Çev. S. Özge). İstanbul: Yayın Odası.
- Noe, J. (2012). *The relationship between principal's emotional intelligence quotient, school culture and student achievement*. Unpublished doctoral thesis. Liberty University, Virginia.
- Noe, R.A. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. (Çev. Canan Çetin). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Normala, D. (2010). Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in malaysian firms. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 75-82.
- Northup, J.D. (2011). *Teacher and student relationships and student outcomes*. Unpublished doctoral thesis. University of Colorado Denver, Denver.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(3), 377-403.
- Okutan, M. (2000). Okul müdürlerinin yönetimsel davranışlarının değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 162-167.
- Özdemir, S. (2005). Değişme ve yenileşme. Yüksel Özden (Ed.). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı içinde* (s. 217-243). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.

- Özdemir, S.M. (2008). Eğitimde program geliştirme ve program geliştirmenin unsurları. Gürbüz Ocak (Ed.). *Öğretim ilke ve yöntemleri içinde* (s. 59-95). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Özen, H., Güleş, H. ve Aypay, A. (2012). İlköğretim okulu öğrencilerinin okula, aileye ve sosyal çevreye ilişkin değer yargıları. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 3(6), 51-74.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özgüven, İ.E. (2007). *Psikolojik danışma ve rehberlik*. Ankara: PDREM Yayınları.
- Özkan, R. (2011). Toplumsal yapı, değerler ve eğitim ilişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, (19)1, 333-344.
- Özmen, A. (2000). *Uygulamalı araştırmalarda örnekleme yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pascarella, E.T. and Terenzini, P.T. (2005). *How college affects students: A third decade of research*. USA: Jossey-Bass.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. London: Sage Publications.
- Peck, R., Olsen, C., and DeVore, J. (2012). *Introduction to Statistics and Data Analysis (4th ed.)*, Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Peterson, P.L., Marx, R.W. and Clark, C.M. (1978). Teacher planning, teacher behavior, and student achievement. *American Educational Research Journal*, 15(3), 417-432.
- Piccole, R.F., Greenbaum, R., Hartog, D.N.D. and Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.
- Pichon, C. (2010). *The effects of bileşenary school principals' leadership styles and the preferred managerial style of teachers on student achievement*. Unpublished doctoral thesis. Texas Southern University, Texas.

- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye örgütsel güven*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Polat, S. ve Küçük, Z. (2012). Sınıf öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetici davranışlarını demokratik olarak algılama düzeylerinin değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 437-450.
- Raines, P.L. (2012). *The role of the high school principal in improving student learning and achievement*. Unpublished doctoral thesis. Regent University, Virginia.
- Ravenette, T. (2000). *Personal construct theory in educational psychology: a practitioner's view*. London: Whurr Publisher Ltd.
- Reyes, I.B. (2009). *School matters: perspectives on differences in student achievement in mexico*. Unpublished doctoral thesis. Stanford University, Stanford.
- Rideaux, T.D. (2011). Principal leadership behavior and its effect on student achievement: An analysis of principal leadership behavior, organizational health and student achievement. *Unpublished doctoral thesis*. Sam Houston State University, Texas.
- Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk). Anadolu Üniversitesi Yayınları Etam A.Ş.
- Robinson, V. M. J. (2007). The impact of leadership on student outcomes: Making sense of the evidence. In Australian Council for Educational Research (p. 12-16). *The Leadership Challenge: Improving Learning in Schools*. (Proceedings of the Australian Council for Educational Research Conference).
- Robinson, V.M.J., Lloyd, C.A. and Rowe, K.J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Ross, J.A. and Gray, P. (2006). School leadership and student achievement: The mediating effects of teacher beliefs. *Canadian Journal of Education*, 29(3), 798-822.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık.
- Sak, L. (2004). *Okullarda rehberlik ve psikolojik danışmanlık*. Ankara: Yeryüzü Yayınevi.
- Sandfort, G.R. (2009). *Principal leadership and student achievement: an examination of connections between structural, human resource, political, and symbolic*

- leadership on performance outcomes on the california high school exit exam.*  
Unpublished doctoral thesis. University of California: California.
- Schlechty, P.C. (2005). *Okulu yeniden kurmak.* (Çev. Y. Özden). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Schlesinger, L.A. (1982). *Quality of work life and the supervisor.* USA: Praeger Publishers.
- Schunk, D.H. (2009). *Öğrenme teorileri eğitimsel bir bakış.* (Çev. Ed. M. Şahin). Ankara: Nobel yayın Dağıtım.
- Semerci, N. ve Semerci, Ç. (2004). Türkiye’de öğretmenlik tutumları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 137-146.
- Senemoğlu, N. (2005). *Gelişim öğrenme ve öğretim, kuramdan uygulamaya.* (12.Baskı). Ankara:Gazi Kitabevi.
- Sezgin, F. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumu Ankara ili örneği.* Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Shaw, M.L.G. and McKnight, C. (1981). *Think again.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sikula, A.F. and McKenna, J.F. (1990). *Personnel and human resource management.* Florida: Robert E. Krieger Publishing Company.
- Sims, C.E. (2005). *The effects of principals’ leadership practices on school climate and student achievement in title ı bileşenary schools.* Unpublished doctoral thesis. Union University, Tennessee.
- Sipahi, B., Yurtkoru, S. ve Çinko, M. (2006). *Sosyal bilimlerde SPSS’le veri analizi.* İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Skrovan, D.J. (1983). A training manager’s view quality of work life. In Daniel J. Skrovan (Ed.). *Quality of work life perspectives for business and the public sector* (p. 1-6). USA: Weshley Publishing.
- Steele, G. (2012). Teacher and principal perceptions of how principal transformational and instructional leadership behaviors relate to student achievement. *Unpublished doctoral thesis. Dowling College, Newyork.*

- Stone, A.G., Russell, R.F. and Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Streck, M.T. (2009). *Distributed leadership and shared decision making: Leadership practices that promote collaboration*. Unpublished doctoral thesis. Sage College: NY.
- Stronge, J., Tucker P. and Hindman, P. (2004). *Handbook for qualities of effective teachers*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development Press.
- Stronge, J.H. (2007). *Qualities of effective teachers*. (2. Edition). Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development Press.
- Stronge, J.H., Richard, H.B. and Catano, N. (2008). Qualities of effective principals. *Virginia: Association for Supervision & Curriculum Development*.
- Supovitz, J., Sirinides, P. and May, H. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31-56.
- Suzanne, E.J., Kerkstra, A., Van Der Zee, J. and Abu-Saad, H. H. (2001). Quality of working life and workload in home helped services. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 1(15), 12-24.
- Şahin, A.E. (2006). Meslek ve öğretmenlik. Veysel Sönmez (Ed.). *Eğitim bilimine giriş içinde* (s. 261-306). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şanlı, Ö. (2009). *İkögretim Okul yöneticilerinin pozitif yönetim yaklaşımlarının öğrenci başarısına etkisi (Malatya İli Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 133-160.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Şişman, M. (2001). Öğretmenliğe giriş. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (3. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2005). Eğitim ve okul yönetimi. Y. Özden (Ed.). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı içinde* (s. 99-146). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(58), 274-298.
- Tan, H. ve Baloğlu, M. (2011). *Psikolojik danışma ve rehberlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tan, Ş. (2008). Öğretim hedeflerinin belirlenmesi. Şeref Tan (Ed.). *Öğretim İlke ve Yöntemleri içinde* (s.69-99). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tan, Ş. (2009). *Öğretimde ölçme ve değerlendirme*. (3. baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tanrıöğen, A. (1988). *Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Taşdan, M. ve Erdem, M. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşamı kalitesi ile örgütsel değerler arasındaki ilişki düzeyi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 92-113.
- Taymaz, H. (1986). Okul yönetimi ve yönetici yetiştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1), 123-135.
- Teddlie, C. and Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. USA: SAGE publications.
- Tindle, J.A. (2012). Dimensions of principal support behaviors and their relationship to organizational citizenship behaviors and student achievement in high schools. *Unpublished doctoral thesis. The College of William and Mary, Virginia*.
- Titrek, O. (2004). Bir meslek olark öğretmenlik, özellikleri ve değerleri. Ş.Ş. Erçetin (Ed.). *İlk günden başöğretmenliğe içinde* (s. 41-73). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Töremen, F. (2002). Okullarda sosyal sermaye: kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 556-573.

- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160, 341-350.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 27-39.
- Töremen, F., Ekinci, A. ve Karakuş, M. (2006). Influence of managers' empathic skills on school success. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 490-499.
- Troutman, L.D. (2012). *The impact of principal leadership on school culture and student achievement*. Unpublished doctoral thesis. Wingate University, North Carolina.
- Tural, N.K. (2002). Öğrenci başarısında etkili okul değişkenleri ve eğitimde verimlilik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 39-54.
- Turan, S. ve Aktan, D. (2008). Okul Hayatında Var Olan ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 227-259.
- Turan, S. (2006). Eğitim liderliği. *Okul yönetimlerini geliştirme programları içinde* (s. 33-56). Ankara: İlköğretim Genel Müdürlüğü.
- Turan, S. ve Bektaş, F. (2011, Eylül). *İdeal müdür niteliklerine ilişkin bilişsel yapılar: repertory grid tekniğine dayalı bir çalışma*. 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında sunulan bildiri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Turhan, M. ve Turhan, M. (2012). Ortaöğretim kurumlarında güvenlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 121-142.
- Türk Eğitim Derneği (TED) (2009). *Öğretmen yeterlikleri özet raporu*. Ankara: Adım Okan Matbaacılık.
- Uğurlu, C.T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.

- Ulusoy, K. ve Tay, B. (2011). Sosyal bilgilerde değer eğitimi. R.Turan, A.M. Sünbül ve H. Akdağ (Ed.). *Sosyal Bilgiler Öğretiminde Yeni Yaklaşımlar-II içinde* (s. 60-73). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Van Beck, S.A. (2011). *The importance of the relationships between teachers and school principals*. Unpublished doctoral thesis. University of Houston, Houston.
- Varış, F. (1997). *Eğitimde program geliştirme teori ve teknikler*. Ankara: Alkım Yayıncılık.
- Walton, R. E. (1972). How to counter alienation in the plant. *Harvard Business Review*, November–December, 50, (6), 70-81.
- Walton, R.E. (1974). Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*, May-June, 12(a).
- Waters, T., Marzano, R.J. and McNulty, B. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, Co: Mid-Continent Research For Education And Learning.
- Werner, I. (1993). Liderlik ve yönetim (Çev: Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Williams, F.E. (2008). *Principal influence on student achievement in high minority, poverty, and performance K--8 schools*. Unpublished doctoral thesis. Cardinal Stritch University, Milwaukee.
- Williams, M.D. (2009). *The relationship of principal leadership behaviors with school climate, teacher job satisfaction and student achievement*. Unpublished doctoral thesis. University of South Mississippi, Mississippi.
- Witziers, B., Bosker, R.J. and Krüger, M.L. (2003). Educational leadership and student achievement: the elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 398-425.
- Wood, B. (2007). *The impact of students' skills in self-regulated learning on mathematics literacy and problem solving scales as measured by pisa 2003: A comparison of the United States and Finland*. Unpublished master thesis. California State University, California.
- Worzbyt, J.C. and O'Rourke, K. (1989). *Bileşenary school counseling. a blueprint for today and tomorrow*. West Kilgore Avenue. Accelerated Development Inc.
- Yamane, Taro. (2006). *Temel örnekleme yöntemleri*. (Çevirenler: A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın ve E. Gürbüzsel). İstanbul: Literatür Yayıncılık.

- Yavuz, M. (2009). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarının yönetim kuramları bakımından değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(18), 121-155.
- Yeşilyaprak, B. (2005). *Eğitimde rehberlik hizmetleri gelişimsel yaklaşım*. (12. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Yıldırım, İ. (2009). Bireyi tanıma teknikleri. Gürhan Can (Ed.). *Psikolojik danışma ve rehberlik içinde* (s. 149-205). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8), 117–131.
- Yılmaz, K. (2006a). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğrenci kontrol ideolojilerine ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 32(146), 12-23.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Yılmaz, K. (2006b). Örgütlerin sosyal sorumlulukları: kavramsal bir çözümleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (12), 65–79.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H.E. (2009). *Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi-I temel kavramlar, uygulamalar, programlama*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- York-Barr, J. and Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? findings from two decades of scholarship, *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

- Yukl, G., Gordon, A. and Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Yücel, C., Karadağ, E. ve Turan, S. (2013, Şubat). *TIMSS 2011 ulusal ön değerlendirme raporu*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitimde Politika Analizi Raporları Serisi I, Eskişehir.
- Yüksel, S. (2007). Bilişsel alanın sınıflamasında (taksonomi) yeni gelişmeler ve sınıflamalar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(3), 479-509.
- Zembat, R. (2010). Eğitim sisteminde öğretmen. A. Oktay (Ed.). *Eğitim bilimine giriş içinde* (s. 277-302). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Zito, M.F. (2011). *Is working together worth it? examining the relationship between the quality of teacher collaboration, instruction, and student achievement*. Unpublished doctoral thesis. University of Massachusetts Amherst, Amherst.
- Ziya, E. (2008). *Uluslararası öğrenci başarı değerlendirme programına (Pisa 2006) göre türkiye'deki öğrencilerin matematik başarılarını etkileyen bazı faktörler*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Zuber-Skerrit, O. (1987). A repertory grid study of staff and students' personal constructs of educational research, *Higher Education*, 16(5), 603-623.

**EKLER****EK 1. İzin Yazısı**

T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı : B.30.2.ATA.0.70.72.00/00-575  
Konu : Tez Çalışması

22.03.2012 \*006512

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Enstitünüz Doktora öğrencilerinden Fatih BEKTAŞ'ın tez çalışmaları ile ilgili olarak Erzurum Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden alınan 09/03/2012 tarih ve 7633 sayılı yazı ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**Prof.Dr.Ömer İrfan KÜFREVİOĞLU**  
Rektör Yardımcısı

*öğrenci iş l*  
*us*

Eki:11

774  
22.03.2012  
72

T.C.  
ERZURUM VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.25.20.02-605

Konu: Tez Çalışması.

09.03.2012 7633

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

- İlgi: a) Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Okul ve Kurumlarda yapılacak araştırma desteğine  
Yönelik izin ve uygulama yönergesi.  
b) 24.02.2012 tarihli ve 4224 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora öğrencisi Fatih BEKTAŞ'ın "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Öğrenci Niteliklerini Açıklamada Yönetici Davranışları, İş Yaşam Kalitesi ve Öğretmen Performansının Doğrudan ve Dolaylı İncelenmesi" konulu tez çalışmasına esas teşkil edecek anket uygulamasına ilişkin valilik onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve ilgilinin çalışmasını ilgi (a) yönerge çerçevesinde yaparak araştırmanın iki örneğinin CD'ye kayıt yapıp ekte gönderilen EK-1 taahhütname ile birlikte çalışma bitiminde müdürlüğümüze gönderilmesini rica ederim.

  
Nihat DAL  
Vali a  
Milli Eğitim Müdür V.

EKLER :  
Onay ( 1 Sayfa )  
Taahhütname Tutanağı ( 1 Sayfa )  
Anket Dökümanı

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü<br>Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı |            |
| Tarih                                                              | 09.03.2012 |
| Sayı                                                               | 615        |
| Görevli                                                            | N. DAL     |
| Gözetim                                                            |            |
| İmza                                                               | 612, 927   |

T.C.  
ERZURUM VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.25.20.02-605

Konu : Anket Çalışması

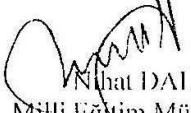
08.03.2012\* 7462

VALİLİK MAKAMINA

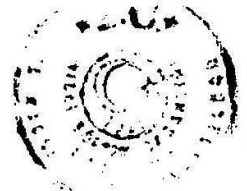
İlgi : Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.

Atatürk Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 24.02.2012 tarihli ve 4224 sayılı yazıları ile Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora öğrencisi Fatih BEKTAŞ'ın "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Öğrenci Niteliklerini Açıklamada Yönetici Davranışları, İş Yaşamı Kalitesi ve Öğretmen Performansının Doğrudan ve Dolaylı İncelenmesi" konulu tez çalışmasına esas teşkil edecek anket uygulamasını, başvuru ekinde yer alan okullarda yapma isteği, ilgi yönerge çerçevesinde Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

  
Nihat DAL  
Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR  
.../03/2012  
  
Özgür ASLAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı



Y.Memur Mah. Atatürkevî Cad. Proje Koordinasyon Merkezi Yakutiye  
ERZURUM

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Y.DUT İBAŞOĞLU ŞEH

Telefon : (0442) 234 18 96 Faks : (0442) 2344805

e-posta : [erzurum@milli.gov.tr](mailto:erzurum@milli.gov.tr) Elektronik Ağrılıp : <http://erzurum.meb.gov.tr>

T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
ERZURUM İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

## EK 2. Kişisel Bilgi Formu

Değerli öğretmen,

Bu çalışmada sizlerden yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve başarılı bir öğrencide hangi özelliklerin bulunması gerektiğine dair bilgiler istenecektir. Bu bağlamda sizlerin algı ve görüşleri çok büyük önem arz etmektedir.

Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir.

Elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecektir.

Yardımlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Fatih BEKTAŞ

Atatürk Üniversitesi K.K. Eğitim Fakültesi

Sınıf Öğretmenliği A.B.D.

[fatihbektas@atauni.edu.tr](mailto:fatihbektas@atauni.edu.tr)

Tel: 0442 231 43 04

### Kişisel Bilgi Formu

**Cinsiyet:** E ( ) B ( ) **Branş:** Sınıf ( ) Branş ( )

**Kıdem:** 5-10 Yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri ( )

**Eğitim Durumu:** İlköğretmen okulu ( ) Eğitim Enstitüsü ( ) Eğitim Yüksekokulu ( )

Eğitim Fakültesi ( ) Diğer ( )

**Lisansüstü Eğitim:** Yok ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora ( )

### EK 3. Nitel Veri Formları

Bildiğiniz, tanıdığınız üç olumlu üç olumsuz yöneticiyi düşünerek(gerçek kişiler) onların **sergiledikleri davranışlardan** 10 (on) tanesinin neler olduğunu belirtiniz.

#### Örnek Form:

| Davranış          | Yöneticiler |       |       |       |        |     |
|-------------------|-------------|-------|-------|-------|--------|-----|
|                   | Ahmet       | Fatih | Kemal | Özgür | Mehmet | Ali |
| 1.destekleyicidir | 5           | 1     | 2     | 5     | 4      | 3   |
| 2.demokratiktir   | 3           | 4     | 2     | 5     | 5      | 1   |
| 3.liderdir.       | 4           | 3     | 1     | 4     | 5      | 2   |

#### Formun doldurulmasına ilişkin açıklama:

- Öncelikle bizzat bildiğiniz, tanıdığınız 6(altı) yöneticiyi **KOD** (örneğin Ahmet adlı yönetici gerçekte farklı bir yönetici) isim kullanarak yukarıdaki örnekte olduğu gibi belirtiniz.
- Yöneticilerin sergiledikleri 10(on) davranışı sıralayınız.
- Belirttiğiniz davranışların sergilenme düzeyini yansıtmak amacıyla 1'den 5'e kadar (1=yetersiz, 2=az, 3=orta, 4=genellikle, 5=her zaman) puanlandırınız. 1 puan az, 5 puan ise yüksek düzeyde gösterdiğine karşılık gelmektedir.

| Davranış | Yöneticiler |  |  |  |  |  |
|----------|-------------|--|--|--|--|--|
|          |             |  |  |  |  |  |
| 1.       |             |  |  |  |  |  |
| 2.       |             |  |  |  |  |  |
| 3.       |             |  |  |  |  |  |
| 4.       |             |  |  |  |  |  |
| 5.       |             |  |  |  |  |  |
| 6.       |             |  |  |  |  |  |
| 7.       |             |  |  |  |  |  |
| 8.       |             |  |  |  |  |  |
| 9.       |             |  |  |  |  |  |
| 10.      |             |  |  |  |  |  |

Çalışma ortamı açısından, sizin için **iş yaşamı kalitesinin** göstergesi olarak düşündüğünüz 10(on) kavramı belirtiniz.

**Örnek Form:**

| İş Yaşamı Kalitesi | Okullar         |                       |                   |                             |            |                    |
|--------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|-----------------------------|------------|--------------------|
|                    | Çalıştığım Okul | Okuluma en yakın okul | Arkadaşımın okulu | Bölgedeki herhangi bir okul | İdeal okul | İdeal olmayan okul |
| 1.İşbirliği        | 1               | 4                     | 2                 | 1                           | 5          | 2                  |
| 2.ulaşım           | 5               | 5                     | 3                 | 3                           | 3          | 1                  |
| 3.fiziki yapı      | 4               | 2                     | 4                 | 3                           | 5          | 1                  |

**Formun doldurulmasına ilişkin açıklama:**

- Öncelikle aşağıda belirtilen 6(altı) okulu göz önünde bulundurarak iş yaşamı kalitesinde etkili olduğunu düşündüğünüz 10(on) kavramı belirtiniz.
- İş yaşamı kalitesine ilişkin belirtmiş olduğunuz kavramları dikkate alarak okullarda sergilenme düzeyini yansıtmaya amacıyla 1'den 5'e kadar (1=yetersiz, 2=az, 3=orta, 4=genellikle, 5=her zaman) puanlandırınız. 1 puan az, 5 puan ise yüksek düzeyde gösterdiğine karşılık gelmektedir.

| İş Yaşamı Kalitesi | Okullar         |                       |                   |                   |            |                    |
|--------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|-------------------|------------|--------------------|
|                    | Çalıştığım Okul | Okuluma en yakın okul | Arkadaşımın okulu | Herhangi bir okul | İdeal okul | İdeal olmayan okul |
| 1.                 |                 |                       |                   |                   |            |                    |
| 2.                 |                 |                       |                   |                   |            |                    |
| 3.                 |                 |                       |                   |                   |            |                    |
| 4.                 |                 |                       |                   |                   |            |                    |
| 5.                 |                 |                       |                   |                   |            |                    |
| 6.                 |                 |                       |                   |                   |            |                    |
| 7.                 |                 |                       |                   |                   |            |                    |
| 8.                 |                 |                       |                   |                   |            |                    |
| 9.                 |                 |                       |                   |                   |            |                    |
| 10.                |                 |                       |                   |                   |            |                    |

Bildiğiniz, tanıdığınız üç olumlu üç olumsuz öğretmeni düşünerek(gerçek kişiler) onların **performans göstergelerinden** 10 (on) tanesinin neler olduğunu belirtiniz.

**Örnek Form:**

| Davranış         | Öğretmenler |       |        |      |       |     |
|------------------|-------------|-------|--------|------|-------|-----|
|                  | Gürsel      | Ercan | Zeynep | Erol | Yavuz | Nur |
| 1.zaman yönetimi | 3           | 4     | 5      | 2    | 1     | 5   |
| 2.ölçme          | 2           | 5     | 3      | 4    | 5     | 1   |
| 3.alan bilgisi   | 5           | 3     | 2      | 3    | 2     | 3   |

**Formun doldurulmasına ilişkin açıklama:**

- Öncelikle bizzat bildiğiniz, tanıdığınız 6(altı) öğretmeni **KOD** (örneğin Gürsel adlı öğretmen gerçekte farklı bir öğretmendir)isim kullanarak yukarıdaki örnekte olduğu gibi belirtiniz.
- Öğretmenlerin performans göstergelerinden 10(on) tanesini sıralayınız.
- Belirttiğiniz davranışların sergilenme düzeyini yansıtmayı amacıyla 1'den 5'e kadar (1=yetersiz, 2=az, 3=orta, 4=genellikle, 5=her zaman) puanlandırınız. 1 puan az, 5 puan ise yüksek düzeyde gösterdiğine karşılık gelmektedir.

| Performans | Öğretmenler |  |  |  |  |  |
|------------|-------------|--|--|--|--|--|
|            |             |  |  |  |  |  |
| 1.         |             |  |  |  |  |  |
| 2.         |             |  |  |  |  |  |
| 3.         |             |  |  |  |  |  |
| 4.         |             |  |  |  |  |  |
| 5.         |             |  |  |  |  |  |
| 6.         |             |  |  |  |  |  |
| 7.         |             |  |  |  |  |  |
| 8.         |             |  |  |  |  |  |
| 9.         |             |  |  |  |  |  |
| 10.        |             |  |  |  |  |  |

Sizin için bir öğrenciyi **başarılı kılan özelliklerden** 10(on) tanesinin neler olduğunu kendi öğrencilerinizden 6'sını(üç olumlu-üç olumsuz) düşünerek belirtiniz.

**Örnek Form:**

| Öğrenci Özellikleri | Öğrenciler |       |       |       |        |        |
|---------------------|------------|-------|-------|-------|--------|--------|
|                     | Fatma      | Yasin | Zafer | Zehra | Berrak | Hikmet |
| 1.Akademik başarısı | 5          | 4     | 1     | 4     | 2      | 5      |
| 2.İletişim          | 3          | 1     | 3     | 5     | 3      | 2      |
| 3.Sorumluluk        | 5          | 4     | 2     | 3     | 2      | 4      |
| 4.Paylaşım          | 1          | 5     | 5     | 3     | 2      | 3      |

**Formun doldurulmasına ilişkin açıklama:**

- Öncelikle kendi öğrencilerinizden 6(altı) öğrenciyi **KOD** (örneğin Fatma adlı öğrenci gerçekte farklı bir öğrencidir) isim kullanarak yukarıdaki örnekte olduğu gibi belirtiniz.
- Başarılı öğrenci özelliklerinden 10(on) tanesini sıralayınız.
- Belirttiğiniz özelliklerin sergilenme düzeyini yansıtmak amacıyla 1'den 5'e kadar (1=yetersiz, 2=az, 3=orta, 4=genellikle, 5=her zaman) puanlandırınız. 1 puan az, 5 puan ise yüksek düzeyde gösterdiğine karşılık gelmektedir.

| Öğrenci Özellikleri | Öğrenciler |  |  |  |  |  |
|---------------------|------------|--|--|--|--|--|
|                     |            |  |  |  |  |  |
| 1.                  |            |  |  |  |  |  |
| 2.                  |            |  |  |  |  |  |
| 3.                  |            |  |  |  |  |  |
| 4.                  |            |  |  |  |  |  |
| 5.                  |            |  |  |  |  |  |
| 6.                  |            |  |  |  |  |  |
| 7.                  |            |  |  |  |  |  |
| 8.                  |            |  |  |  |  |  |
| 9.                  |            |  |  |  |  |  |
| 10.                 |            |  |  |  |  |  |

#### EK 4. Nicel Veri Formları

Bildiğiniz, tanıdığımız üç olumlu üç olumsuz yöneticiyi (okul müdürü-gerçek kişiler) onların **aşağıda yer alan davranışları** gerçekleştirme düzeylerini düşünerek 1'den 5'e kadar puan veriniz.

##### Formun doldurulmasına ilişkin açıklama:

- Öncelikle bizzat bildiğiniz, tanıdığımız 6(altı) yöneticiyi **KOD** (örneğin Ahmet adlı yönetici gerçekte farklı bir yönetici) isim kullanarak belirtiniz.
- Lütfen hiçbir hücreyi **Boş Bırakmayınız**.
- Davranışların sergilenme düzeyini yansıtmayı amacıyla 1'den 5'e kadar (1=yetersiz, 2=az, 3=orta, 4=genellikle, 5=her zaman) puanlandırınız.

| Davranış                  | Yöneticiler<br>(Bildiğiniz 6 yöneticinin belirlediğiniz kod isimlerini aşağıdaki hücelere yazarak puanlandırınız) |                      |                      |                      |                      |                      |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                           | 1.Yönetici<br>.....                                                                                               | 2. Yönetici<br>..... | 3. Yönetici<br>..... | 4. Yönetici<br>..... | 5. Yönetici<br>..... | 6. Yönetici<br>..... |
| 1.Başarı yönelimli        |                                                                                                                   |                      |                      |                      |                      |                      |
| 2.Motive edici/Güdüleyici |                                                                                                                   |                      |                      |                      |                      |                      |
| 3.Destekleyici            |                                                                                                                   |                      |                      |                      |                      |                      |
| 4.Paylaşımçı              |                                                                                                                   |                      |                      |                      |                      |                      |
| 5.Adaletli                |                                                                                                                   |                      |                      |                      |                      |                      |
| 6.Vizyon sahibi           |                                                                                                                   |                      |                      |                      |                      |                      |
| 7.Yenilikçi               |                                                                                                                   |                      |                      |                      |                      |                      |
| 8.Demokratik              |                                                                                                                   |                      |                      |                      |                      |                      |
| 9.Eleştirel düşünen       |                                                                                                                   |                      |                      |                      |                      |                      |
| 10.Güven veren            |                                                                                                                   |                      |                      |                      |                      |                      |
| 11.Karar verici           |                                                                                                                   |                      |                      |                      |                      |                      |
| 12.İletişim kurabilen     |                                                                                                                   |                      |                      |                      |                      |                      |
| 13.Sorumluluk sahibi      |                                                                                                                   |                      |                      |                      |                      |                      |
| 14.Rehberlik eden         |                                                                                                                   |                      |                      |                      |                      |                      |

Bildiğiniz, tanıdığınız üç olumlu üç olumsuz okulu düşünerek(gerçek okullar) **aşağıda yer alan kavramların** görülme düzeylerine 1’den 5’e kadar puan veriniz.

**Formun doldurulmasına ilişkin açıklama:**

1. İş yaşamı kalitesine ilişkin aşağıda belirtilen 12 kavramı dikkate alarak okullarda sergilenme düzeyini yansıtmak amacıyla 1’den 5’e kadar (1=yetersiz, 2=az, 3=orta, 4=genellikle, 5=her zaman) puanlandırınız.
2. Lütfen hiçbir hücreyi **Boş Bırakmayınız**.

| İş Yaşamı Kalitesi                    | Okullar         |                      |                   |                   |            |                    |
|---------------------------------------|-----------------|----------------------|-------------------|-------------------|------------|--------------------|
|                                       | Çalıştığım Okul | Okulum en yakın okul | Arkadaşımın okulu | Herhangi bir okul | İdeal okul | İdeal olmayan okul |
| 1.Sosyo ekonomik yapısı               |                 |                      |                   |                   |            |                    |
| 2.İşbirliği                           |                 |                      |                   |                   |            |                    |
| 3.Fiziki yapısı                       |                 |                      |                   |                   |            |                    |
| 4.Teknolojik alt yapısı               |                 |                      |                   |                   |            |                    |
| 5.Demokratik ortamı                   |                 |                      |                   |                   |            |                    |
| 6.Mesleki destek düzeyi               |                 |                      |                   |                   |            |                    |
| 7.Sosyal faaliyetleri                 |                 |                      |                   |                   |            |                    |
| 8.Adil uygulamalar                    |                 |                      |                   |                   |            |                    |
| 9.Kuruma olan bağlılık                |                 |                      |                   |                   |            |                    |
| 10.Çalışma koşulları                  |                 |                      |                   |                   |            |                    |
| 11.Güven ortamı                       |                 |                      |                   |                   |            |                    |
| 12.Kişiler arası ilişkilerin niteliği |                 |                      |                   |                   |            |                    |

Bildiğiniz, tanıdığınız sizin algılamınıza göre üç olumlu üç olumsuz öğretmeni düşünerek (gerçek kişiler) onların **asağıda yer alan davranışları** gerçekleştirme düzeylerine 1'den 5'e kadar puan veriniz.

**Formun doldurulmasına ilişkin açıklama:**

- Öncelikle bizzat bildiğiniz, tanıdığınız 6(altı) öğretmeni **KOD** (örneğin Ahmet adlı öğretmen gerçekte farklı bir öğretmen) isim kullanarak belirtiniz.
- Lütfen hiçbir hücreyi **Boş Bırakmayınız**.
- Davranışların sergilenme düzeyini yansıtmayı amacıyla 1'den 5'e kadar (1=yetersiz, 2=az, 3=orta, 4=genellikle, 5=her zaman) puanlandırınız.

| Performans                     | Öğretmenler<br>(Bildiğiniz 6 öğretmenin belirlediğiniz kod isimlerini aşağıdaki hücelere yazarak puanlandırınız) |                     |                     |                     |                     |                     |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                | 1.Öğretmen<br>.....                                                                                              | 2.Öğretmen<br>..... | 3.Öğretmen<br>..... | 4.Öğretmen<br>..... | 5.Öğretmen<br>..... | 6.Öğretmen<br>..... |
| 1.Zaman yönetimi               |                                                                                                                  |                     |                     |                     |                     |                     |
| 2.Sınıf yönetimi               |                                                                                                                  |                     |                     |                     |                     |                     |
| 3.Alan bilgisi                 |                                                                                                                  |                     |                     |                     |                     |                     |
| 4.Ölçme ve değerlendirme       |                                                                                                                  |                     |                     |                     |                     |                     |
| 5.Problem çözme becerisi       |                                                                                                                  |                     |                     |                     |                     |                     |
| 6.Teknoloji kullanımı          |                                                                                                                  |                     |                     |                     |                     |                     |
| 7.Araştırmacı özelliği         |                                                                                                                  |                     |                     |                     |                     |                     |
| 8.İletişim becerisi            |                                                                                                                  |                     |                     |                     |                     |                     |
| 9.Planlılığı                   |                                                                                                                  |                     |                     |                     |                     |                     |
| 10.Rehberlik etme yeteneği     |                                                                                                                  |                     |                     |                     |                     |                     |
| 11.Meslek sevgisi              |                                                                                                                  |                     |                     |                     |                     |                     |
| 12.Yenilikçi olma düzeyi       |                                                                                                                  |                     |                     |                     |                     |                     |
| 13.Hoşgörüye sahip olma düzeyi |                                                                                                                  |                     |                     |                     |                     |                     |
| 14.Liderlik özellikleri        |                                                                                                                  |                     |                     |                     |                     |                     |

Bildiğiniz, tanıdığınız üç olumlu üç olumsuz öğrenciyi düşünerek(gerçek kişiler) onların aşağıda yer alan davranışları gerçekleştirme düzeylerine 1’den 5’e kadar puan veriniz.

**Formun doldurulmasına ilişkin açıklama:**

1. Öncelikle bizzat bildiğiniz, tanıdığınız 6(altı) öğrenciyi **KOD** (örneğin Ahmet adlı öğrenci gerçekte farklı bir yönetici) isim kullanarak belirtiniz.
2. Lütfen hiçbir hücreyi **Boş Bırakmayınız**.
3. Davranışların sergilenme düzeyini yansıtmayı amacıyla 1’den 5’e kadar (1=yetersiz, 2=az, 3=orta, 4=genellikle, 5=her zaman) puanlandırınız.

| Öğrenci Özellikleri       | Öğrenciler<br>(Bildiğiniz 6 öğrencinin belirlediğiniz kod isimlerini aşağıdaki hücelere yazarak puanlandırınız) |           |           |           |           |           |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                           | 1.Öğrenci                                                                                                       | 2.Öğrenci | 3.Öğrenci | 4.Öğrenci | 5.Öğrenci | 6.Öğrenci |
|                           | .....                                                                                                           | .....     | .....     | .....     | .....     | .....     |
| 1.Akademik başarısı       |                                                                                                                 |           |           |           |           |           |
| 2.Özgüveni                |                                                                                                                 |           |           |           |           |           |
| 3.Sorumluluk alma düzeyi  |                                                                                                                 |           |           |           |           |           |
| 4.Katılım düzeyi          |                                                                                                                 |           |           |           |           |           |
| 5.İletişim becerisi       |                                                                                                                 |           |           |           |           |           |
| 6.Disiplin/düzen anlayışı |                                                                                                                 |           |           |           |           |           |
| 7.Paylaşımçı              |                                                                                                                 |           |           |           |           |           |
| 8.Sevecen                 |                                                                                                                 |           |           |           |           |           |
| 9.İlgi/istek              |                                                                                                                 |           |           |           |           |           |
| 10.Azimli                 |                                                                                                                 |           |           |           |           |           |
| 11.Milli bilinç sahibi    |                                                                                                                 |           |           |           |           |           |
| 12.Güvenilir              |                                                                                                                 |           |           |           |           |           |
| 13.Araştırmacı            |                                                                                                                 |           |           |           |           |           |
| 14.Özbakım becerisi       |                                                                                                                 |           |           |           |           |           |
| 15.Yardıms severliği      |                                                                                                                 |           |           |           |           |           |
| 16.Saygılı                |                                                                                                                 |           |           |           |           |           |

## ÖZ GEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Fatih BEKTAŞ  
Doğum Yeri ve Tarihi : Bakırköy/İstanbul- 05.07.1982

### Eğitim Durumu

#### Lisans

Atatürk Üniversitesi (2005) Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği

#### Yüksek Lisans

Atatürk Üniversitesi (2009) Sosyal Bilimler Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği

#### Doktora

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi (2009-Bilimsel Hazırlık) Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi

Atatürk Üniversitesi (2009-2013) Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi

#### İş Deneyimi

Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği (2005-..) Araştırma Görevlisi

#### Aldığı Destek ve Burslar

TÜBİTAK (2009-2013) Yurtiçi Doktora Bursu

YÖK (2012-Altı ay) Yurtdışı Doktora Tez Araştırma Desteği (Florida State University)